

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**ESTUDIO DEL CLIMA LABORAL Y SU INFLUENCIA EN LA**  
**PRESTACIÓN DEL SERVICIO POR PARTE DE LOS VOLUNTARIOS DE**  
**LA FUNDACIÓN “CARITAS DE ESPERANZA”**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN**  
**DEL TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**MARÍA JOSÉ BARRENO CHAVES**

**DIRECTOR: MGTR. PABLO HERNÁNDEZ**

**LINEA DE INVESTIGACIÓN: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**QUITO, ABRIL 2017**

## **DIRECTOR**

Pablo Hernández

## **LECTORES**

Paulina Cadena

José Torres

## **DEDICATORIA**

. La presente tesis está dedicada a Dios, ya que gracias a él eh logrado concluir mi carrera.

A mi abuelo y madre, porque ellos siempre estuvieron a mi lado brindándome su apoyo y sus consejos para hacer de mí una mejor persona.

A mi esposo por sus palabras y confianza, por su amor y brindarme el tiempo necesario para formarme profesionalmente

## **AGRADECIMIENTO**

Por el presente trabajo agradezco a mis familiares por su apoyo moral y económico para seguir estudiando y lograr el objetivo para un futuro mejor y ser orgullo para ellos.

A la Pontificia Universidad Católica, por abrirme las puertas hacia un brillante futuro.

De igual manera a mis queridos docentes, pues sin su guía no se hubiera podido concluir el presente trabajo.

# ÍNDICE

DEDICATORIA .....	II
AGRADECIMIENTO .....	III
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I .....	2
1. SITUACIÓN ACTUAL .....	2
1.1. ORGANIZACIÓN .....	2
1.1.1. Lugares de acción .....	3
1.1.2. Misión .....	3
1.1.3. Visión .....	4
1.1.4. Valores .....	4
1.1.5. Objetivos .....	5
1.1.6. Proyectos .....	6
1.2. EMPLEADOS .....	14
CAPÍTULO II .....	16
2. CLIMA LABORAL .....	16
2.1. QUE ES CLIMA LABORAL .....	16
2.1.1. Características del clima laboral .....	18
2.1.2. Índices de medición del clima laboral .....	19
2.1.3. Métodos de medición del clima laboral .....	21
2.1.4. Importancia del clima laboral .....	23
2.2. CLIMA LABORAL EN LA FUNDACIÓN “CARITAS DE ESPERANZA” .....	24
2.2.1. Situación actual del clima laboral en la Fundación “Caritas de Esperanza” .....	24
2.2.2. Encuestas al personal de la Fundación “Caritas de Esperanza” .....	31
2.2.2.1. Análisis de resultados .....	31
CAPÍTULO III .....	71
3. DESEMPEÑO LABORAL .....	71
3.1. QUE ES DESEMPEÑO LABORAL .....	71
3.1.1. Características del desempeño laboral .....	72
3.1.2. Métodos de medición del desempeño laboral .....	74

3.1.3.	Importancia del desempeño laboral .....	79
3.2.	DESEMPEÑO LABORAL EN LA FUNDACIÓN “CARITAS DE ESPERANZA”. .....	82
3.2.1.	Situación actual del desempeño laboral en la Fundación “Caritas de Esperanza” .....	83
CAPÍTULO IV .....		86
4.	RELACIÓN DEL CLIMA LABORAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE LA FUNDACIÓN “CARITAS DE ESPERANZA” .....	86
4.1.	TIPO DE RELACIÓN DE LAS DOS VARIABLES .....	86
4.2.	COMO INFLUYE EL CLIMA LABORAL EN EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA FUNDACIÓN “CARITAS DE ESPERANZA” .....	87
4.3.	INDICADORES .....	88
CAPÍTULO V .....		90
5.	ESTRATEGIAS PARA FORTALECER EL CLIMA LABORAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL	90
5.1.	ACTUAL CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA FUNDACIÓN “CARITAS DE ESPERANZA” .....	90
5.1.1.	Relación entre el actual desempeño laboral con la cultura organizacional .....	90
5.2.	PLAN DE MEJORA DEL CLIMA LABORAL EN LA FUNDACIÓN CARITAS DE ESPERANZA .....	92
5.2.1.	Comunicación .....	92
5.2.2.	Trabajo en equipo.....	97
5.2.3.	Motivación y reconocimiento.....	100
CAPÍTULO VI .....		107
6.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	107
6.1.	CONCLUSIONES .....	107
6.2.	RECOMENDACIONES .....	108
BIBLIOGRAFÍA: .....		110
ANEXOS.....		111
ANEXO 1 .....		112
ANEXO 2 .....		117

## **INTRODUCCIÓN**

Debido al suceso de varios eventos internos y externos, en la Fundación “Caritas de Esperanza” se ha generalizado falta de entusiasmo y motivación en la realización de las labores diarias de que realizan empleados y voluntarios. Esto ha dificultado la calidad del servicio a los beneficiados, por lo que en el presente trabajo de titulación se ha planteado como objetivo principal la evaluación y mejoramiento de los sistemas de control en el área de recursos humanos que por medio de un plan de acción y varias recomendaciones, permitirá mejorar el clima laboral de la fundación y cumplir los objetivos y metas de esta.

En la presente investigación se han empleado herramientas de recolección y análisis de datos, con el fin de recopilar la información necesaria para cumplir el propósito de trabajo trazado.

La propuesta va dirigida principalmente a las actividades operativas de la Fundación “Caritas de Esperanza” de la provincia de Otavalo.

## **CAPÍTULO I**

### **1. SITUACIÓN ACTUAL**

En este capítulo se hará referencia a la caracterización de la Fundación Caritas de Esperanza y la información relativa a esta, la cual incluirá la estructura organizativa de trabajo, planificación y control, también los objetivos de trabajo y las funciones del voluntario, donde el manejo del clima organizacional en la Fundación Caritas de Esperanza puede llegar a ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la misma y además convertirse en un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran.

#### **1.1. ORGANIZACIÓN**

La Fundación Caritas de Esperanza es una organización privada sin fines de lucro, creada en agosto de 2009 mediante Acuerdo del Ministerio de Inclusión Económica y Social MIES 251, localizada en la Comunidad “Esperanza de Azama” en la ciudad de Otavalo, provincia de Imbabura.

Promueve alternativas de solución a los problemas de marginalidad, pobreza, desnutrición, y medio ambiente causados principalmente por la falta de recursos en las comunidades rurales y urbano marginales. (Fundación Caritas de Esperanza, 2014).



### **1.1.1. Lugares de acción**

La fundación “Caritas de Esperanza” desarrolla su accionar en las comunidades más pobres y necesitadas del área rural de los cantones Otavalo y Cotacachi, tales como: Esperanza de Azama, Libertad de Azama, Uyancha, Quitugo, Pigulca, Patalanga, Punge, Quiroga, Peguche, Quinchuqui y Agato.

La Esperanza de Azama es una comunidad con el 90% de la población indígena, 9% mestiza y el 1% afroecuatoriana, que se caracteriza por la amabilidad y respeto a la diversidad de culturas, la principal fuente de ingresos de la población es la agricultura y la elaboración de artesanías; por su privilegiada ubicación se puede disfrutar de un ambiente de tranquilidad en medio de los majestuosos volcanes Imbabura y Cotacachi. (Fundación Caritas de Esperanza, 2014).

### **1.1.2. Misión**

Mejorar las condiciones de vida de los habitantes de las comunidades rurales de la Parroquia San Luís del Cantón Otavalo, Provincia de Imbabura, de manera especial de la Comunidad La Esperanza de Azama, mediante el auspicio de proyectos de educación, salud y protección del medio ambiente. (Fundación Caritas de Esperanza, 2014).

### **1.1.3. Visión**

La Visión de la Fundación Caritas de Esperanza se centra en ser el referente y ejemplo en el Ecuador de una organización de la sociedad civil ágil, transparente que brinda confianza y calidez humana, brindando la ayuda solidaria a las comunidades rurales y urbano marginales de la región norte del país. (Fundación Caritas de Esperanza, 2014).

### **1.1.4. Valores**

Los valores fundamentales sobre los que la organización basa su accionar son los siguientes:

- Respeto a la diversidad cultural
- Igualdad entre los pueblos
- Justicia social
- Compromiso para cumplir con los objetivos de la organización
- Humildad puesto que estamos conscientes de nuestras limitaciones

- Empatía para mantener una participación afectiva sobre la realidad que afecta a otros

#### **1.1.5. Objetivos**

- Auspiciar con becas escolares a niños/as y jóvenes para que puedan realizar y culminar sus estudios Educación General Básica y Bachillerato en una institución de educación regular.
- Promover permanentemente el Programa de Reforzamiento Pedagógico y Tareas Dirigidas.
- Brindar atención médica mediante campañas de prevención y tratamiento oportuno.
- Ofrecer cuidados primarios al adulto mayor.
- Acoger a los voluntarios de diferentes lugares del mundo para que participen en los diferentes proyectos de acuerdo a sus conocimientos, habilidades y vocación de servir.
- Brindar apoyo a la guardería comunitaria dotándola de personal voluntario, material escolar y didáctico.
- Fortalecer la interculturalidad con la creación de grupos de danza y música tradicional.
- Proteger el medio ambiente.

### **1.1.6. Proyectos**

La fundación Caritas de Esperanza trabaja mediante proyectos, que involucran a los miembros de la sociedad: familia, escuela, comunidad y personas caritativas que desean apoyar estos proyectos que van en beneficio principal de la gente que realmente necesita de una mano amiga.

#### **1.1.6.1. Apadrinamiento**

En un gran porcentaje los estudiantes no pueden culminar sus estudios debido a diferentes factores como: limitados recursos económicos de la familia, un alto número de hijos en las familias, limitado acceso a una educación regular; esto conlleva a que los estudiantes tengan que trabajar para colaborar con los gastos del hogar y no accedan a uno de sus primordiales derechos como lo es la educación.

Con este proyecto se busca auspicio (apadrinamiento) a niños, niñas y adolescentes para que puedan acceder a una beca escolar y de esta manera realicen sus estudios en una institución de educación regular, así podrán culminar sus estudios y garantizar un

futuro lleno de oportunidades. (Fundación Caritas de Esperanza, 2014).

El apadrinamiento es una forma concreta de solidaridad mediante la cual una persona o una familia realiza una pequeña donación anual para aportar en el desarrollo académico de un niño, niña o adolescente. Al apadrinar se adquiere el compromiso de ayudar a un ahijado hasta la culminación de sus estudios secundarios y en los casos que sea posible, los estudios universitarios.

La beca estudiantil cubre los gastos de:

- Uniformes
- Útiles escolares
- Libros de estudio
- Mensualidad económica que cubre los gastos de transporte y refrigerio

Los padrinos o madrinas reciben por correo electrónico los reportes de calificaciones cada quimestre para que conozcan el avance del estudiante becado; además cartas en ocasiones especiales, informe de actividades al final de cada año lectivo, comunicación

permanente mediante diversos medios, principalmente Skype.  
(Fundación Caritas de Esperanza, 2014).

- **Programa de Reforzamiento Pedagógico y Tareas Dirigidas**

El proyecto que maneja Caritas de Esperanza, tiene como principal motivación el brindar el apoyo necesario a los niños y jóvenes que asisten a una educación regular desde el Primer Año de Educación Básica hasta Tercer Año de Bachillerato, quiénes por diferentes circunstancias como el analfabetismo de los padres, falta de la guía de un adulto por cuestiones laborales, alto índice de natalidad en las familias del sector; no pueden realizar sus tareas escolares en un ambiente idóneo. (Fundación Caritas de Esperanza, 2014).

Este proyecto brinda las facilidades para que los estudiantes de diferentes niveles escolares puedan realizar sus tareas en un espacio físico adecuado, con los materiales necesarios, biblioteca e internet, evitando así su traslado a las principales ciudades, economizando tiempo para los

estudiantes y dinero para sus padres. (Fundación Caritas de Esperanza, 2014).

Además, los estudiantes que participan en este proyecto reciben los útiles escolares a inicio del año lectivo y materiales en el transcurso de su período escolar. En este proyecto participan los voluntarios quienes aportan con sus conocimientos y habilidades para el buen desarrollo escolar de los estudiantes, en horario de 15h00 a 18h00, mejorando el nivel académico y disminuyendo la deserción escolar y pérdidas de año. (Fundación Caritas de Esperanza, 2014).

- **Atención en los Centros Infantiles del Buen Vivir**

En cooperación con el MIES, la fundación brinda atención prioritaria a los niños en edades de 1 a 3 años, beneficiarios de los Centros Infantiles del Buen Vivir de la parroquia Miguel Egas Cabezas del cantón Otavalo, brindándoles una alimentación diaria de calidad; educación inicial; desarrollo de las potencialidades, acompañamiento, protección y cuidado. (Fundación Caritas de Esperanza, 2014).

- **Atención médica ambulatoria**

Este proyecto tiene como principal objetivo brindar la atención médica oportuna a los habitantes de la Comunidad Esperanza de Azama y comunidades aledañas con medicina preventiva y primaria. El proyecto médico nace por la necesidad urgente que tiene la población de un centro médico cercano a sus domicilios, ya que para recibir atención médica deben trasladarse a las principales ciudades aledañas al sector, lo que lleva a incurrir en gastos de traslado, tiempo y tardanza en la atención. (Fundación Caritas de Esperanza, 2014).

Por ello, se toma la iniciativa de construir un centro con instalaciones adecuadas y equipamiento para la atención médica oportuna, en donde el voluntario profesional con titulación y la experiencia necesaria podrán brindar atención médica ambulatoria para la atención de enfermedades comunes. (Fundación Caritas de Esperanza, 2014).

Además, mediante este proyecto se impulsan las visitas médicas en los domicilios de los adultos mayores y personas que tienen alguna enfermedad grave que les



imposibilita trasladarse. Se dictan charlas sobre los diferentes temas que aquejan a la población de diferentes edades, tales como: planificación familiar, educación sexual, higiene, alimentación y nutrición. (Fundación Caritas de Esperanza, 2014).

- **Atención odontológica**

Con el apoyo de grupos especializados y voluntarios de todo el mundo, se desarrollan campañas odontológicas totalmente gratuitas en donde se realizan diagnósticos, prevención, y tratamiento. (Fundación Caritas de Esperanza, 2014).

- **Protección del medio ambiente**

La organización desarrolla diversas actividades medio ambientales para cuidar y fomentar la protección de la naturaleza que es considerada para ellos como el tesoro máspreciado que tienen las personas, y más aún si viven en el sector rural y en el campo. Conjuntamente con la población de la localidad se desarrollan “mingas” que es el trabajo en equipo en las comunidades, mediante las cuales se mantiene

en buen estado las carreteras y los espacios verdes. Los niños y jóvenes participan en la recolección de la basura, además se realizan campañas de reforestación y siembra de plantas endémicas para embellecer la comunidad. (Fundación Caritas de Esperanza, 2014).

- **Promoción de la cultura e identidad**

El programa nace como una acción positiva que busca por medio de la cultura promover acciones para mejorar las relaciones interpersonales, el respeto y fortalecimiento de la cultura de los pueblos, que al igual que en todo el Ecuador, en el sector se va perdiendo por el modernismo y la globalización puesto que los jóvenes se han convertido en imitadores de tendencias viéndose afectada directamente su identidad (Fundación Caritas de Esperanza, 2014).

Mediante la realización de Festivales de danza tradicional se incentiva en los niños, jóvenes y población en general el valor de amar la cultura, que los convierte en seres únicos y diferentes, destacados ante quienes visitan la comunidad que se deleitan y enriquecen al ser partícipes de tan bella arte.

La Fundación Caritas de Esperanza se ha propuesto lograr una integración a nivel de todos sus proyectos de ayuda, para lo cual se ha podido identificar distintas directrices por medio de las cuales se guían sus principios de clima laboral:

- Promover relaciones interpersonales de calidad entre superiores y voluntarios de la fundación con el objetivo de crear un clima de motivación e innovación.
- Lograr un nivel adecuado de comunicación entre todos los miembros de la fundación.
- Desarrollar una cultura del buen entendimiento y de escucha empática para perfeccionar las relaciones entre los superiores, empleados y voluntarios.
- Fortalecer el trabajo en equipo para mejorar el desempeño institucional.
- Interiorizar en todos los miembros de la organización la necesidad de trabajar por y con calidad; y a la vez hacer mejoras.

- Evaluar los servicios desde el punto de vista de la percepción de los beneficiados de los servicios recibidos.
- Dirigir el trabajo a mejorar los servicios que se ofrecen a los beneficiados.
- Atender los detalles para lograr la plena satisfacción de los clientes internos y externos.

(Fundación Caritas de Esperanza, 2014).

## **1.2. EMPLEADOS**

La Fundación “Caritas de Esperanza” fue creada por siete personas con el don de servir, habitantes de la Comunidad La Esperanza de Azama, quienes conocen las múltiples necesidades de la población y mediante la ejecución de los proyectos pueden brindar una oportunidad de mejorar las condiciones de vida de su gente. (Fundación Caritas de Esperanza, 2014).

El pilar fundamental para que la Fundación pueda mantenerse son los sponsors, madrinas y padrinos quienes año tras año realizan su contribución desde diferentes rincones del mundo. Otro recurso indispensable lo constituyen los voluntarios provenientes de diferentes lugares del mundo quienes aportan a la Fundación con sus conocimientos y habilidades. También se cuenta con voluntariado profesional, principalmente en el área médica, mismo que cuenta con titulación y experiencia en el área. (Fundación Caritas de Esperanza, 2014).

Los miembros permanentes que constituyen la Fundación Caritas de Esperanza se encuentran descritos en la Figura 1.1.

**Figura 1.1. Organigrama Estructural Fundación “Caritas de Esperanza**



**Fuente:** Investigación del autor, diciembre 2016

## **CAPÍTULO II**

### **2. CLIMA LABORAL**

#### **2.1. QUE ES CLIMA LABORAL**

La definición de clima laboral a pesar de ser relativamente nueva en cuanto a la gestión empresarial ha mostrado un enfoque distinto, que permite a la gerencia conectarse con el entorno que rodea a la organización y entender los problemas y necesidades de sus empleados, mejorando así su productividad.

Desde una perspectiva un poco más general se puede considerar a las organizaciones como ambientes sociales y culturales, que resultan significativos para los empleados, en la que interactúan distintos comportamientos e influyen directamente con sus participantes. Por lo cual se afirma que el clima laboral de cierta manera condiciona el accionar de los empleados y por lo tanto su desempeño.

Existen diversas definiciones de clima en las organizaciones en función de los aspectos principales en los que se ponga énfasis.

Las orientaciones teóricas de mayor uso en el estudio de clima organizacional distinguen en tres perspectivas (Rodríguez A. 2004, pág.257, 258):

- Perspectiva Realista: tiende a considerar el clima como un atributo de la organización de carácter objetivo y relativamente independiente de las percepciones de sus miembros.
- Perspectiva Fenomenológica: Considera al clima más como un atributo de las personas, poniendo el acento en los aspectos individuales y subjetivos.
- Perspectiva Interaccionista: Pretende integrar los dos enfoques anteriores al considerar al clima como el resultado de la interacción de las características objetivas de la organización y de las percepciones de sus miembros, reflejando pues, la interacción entre ambos tipos de factores: objetivos y subjetivos.

Robbins (2002, pág.601) plantea que “La cultura, por definición, es difícil de describir, intangible, implícita, y se da por sentada. Pero cada organización desarrolla un grupo central de suposiciones, conocimientos y reglas implícitas que gobiernan el comportamiento día a día en el lugar del trabajo...”

Por otro lado, el concepto brindado por Bordas en su libro Gestión Estratégica del Clima Laboral (2016) otorga una definición mucho más específica que indica:

*“El clima laboral se refiere al contexto de trabajo, caracterizado por un conjunto de aspectos tangibles e intangibles que están presentes de forma relativamente estable en una organización, que afecta a las actitudes, motivación y comportamiento de sus miembros y, por tanto, al desempeño de la organización. Puede ser percibido y descrito por los integrantes de la organización, y por tanto medido desde un punto de vista operativo a través del estudio de sus percepciones y descripciones, o mediante la observación y otras medidas objetivas. Aun reflejando el estado de la organización en un momento determinado, el clima laboral puede cambiar, siendo los propios miembros,*

*pero muy específicamente, los líderes de la organización, los principales agentes en la generación de cambios.” (pag.34)*

Se puede deducir a partir de los conceptos dados, que el clima laboral, se basa en las relaciones humanas dentro de una organización, misma que comprende el manejo del personal, el análisis de su comportamiento y la motivación para lograr una alta productividad y sana interrelación entre los empleados.

### **2.1.1. Características del clima laboral**

Según (Brunet, 1987, pág. 13) el Clima Laboral posee las siguientes características:

- El clima es un concepto molecular y sintético como la personalidad
- El clima es una configuración particular de variables situacionales
- Sus elementos constitutivos pueden variar, aunque el clima puede seguir siendo el mismo
- El clima tiene una connotación de continuidad, pero no de forma tan permanente como la cultura, por lo tanto, puede cambiar después de una intervención particular.
- El clima está determinado en su mayor parte por las características, conductas, aptitudes, expectativas de otras personas, por las realidades sociológicas y culturales de la organización.



- El clima es fenomenológicamente exterior al individuo quien, por el contrario, puede sentirse como un agente que contribuye a su naturaleza.
- El clima es fenomenológicamente distinto a la tarea, de tal forma que se pueden observar diferentes climas en los individuos que efectúan una misma tarea.
- El clima está basado en las características de la realidad externa tal como las percibe el observador o el actor (la percepción no es siempre consciente).
- Puede ser difícil describirlo con palabras, aunque sus resultados pueden identificarse fácilmente.
- Tiene consecuencias sobre el comportamiento.
- Es un determinante directo del comportamiento porque actúa sobre las actitudes y expectativas que son determinantes directos del comportamiento.

### **2.1.2. Índices de medición del clima laboral**

Según Litwin y Stinger (1978), a partir de su famoso cuestionario basado en la teoría de los autores, postulan la existencia de 9 dimensiones fundamentales que conforman al clima laboral (Javier, 2008, págs. 476, 477):

- Estructura: Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, tramites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida es que la organización pone énfasis en formalidades, cumplimiento de estándares, normas, etc.
- Responsabilidad (Empowerment): Es el sentimiento sobre el grado de autonomía en la toma de decisiones relacionadas con el trabajo. Se valora si la supervisión ejercida es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser autónomos.
- Recompensa: Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho.
- Reto: Sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Valora si la organización promueve la aceptación de los riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.
- Relaciones: Percepción por parte de los trabajadores de la existencia de un ambiente de trabajo agradable y de buenas relaciones, tanto en horizontal como en vertical.
- Cooperación: Sentimiento referido al nivel de apoyo por mandos y compañeros.
- Estándares: Es la percepción de los miembros del control que existe sobre las normas de rendimientos.

- Conflictos: Es el sentimiento de aceptación de las opiniones discrepantes y la capacidad de afrontarlas y solucionar los problemas tan pronto surjan.
- Identidad: Es el sentimiento de pertenencia a la organización.

Para realizar un adecuado estudio del clima laboral, se necesita evaluar a profundidad las dimensiones antes descritas, ya que estas forman parte de la percepción completa del trabajador en torno a su ambiente laboral.

### **2.1.3. Métodos de medición del clima laboral**

Un estudio del clima laboral debe realizarse por medio de un examen a fondo que evalúe la percepción de los empleados tienen de la empresa en general y de sus compañeros de trabajo. Dicha evaluación puede realizarse por medio de varios métodos:

- Retroalimentación por encuesta: consiste en la recopilación de datos a través de las respuestas que los miembros de la organización dan en cuestionarios, o por medio de una muestra representativa en esas respuestas. La información obtenida retroalimenta a los miembros y permite elaborar un plan de acción como respuesta.
- Reuniones de confrontación: están diseñadas para ayudar a determinar rápidamente como puede mejorar una organización y a

emprender situaciones iniciales para mejorar la situación. La intervención incluye una reunión de un día bajo la dirección con una muestra representativa de los miembros de la organización.

- Rediseño estructural: Implica realinear la estructura de una organización o de los principales subsistemas con el fin de mejorar el desempeño. Incluye el examen de la mejor adecuación entre estructura, tecnología y entorno.
- Organización colateral: Está diseñada para hacer que la solución creativa de problemas sea posible sacando a un conjunto representativo de miembros fuera de la estructura formal de la organización a fin de que participen en sesiones periódicas de solución de problemas en grupos pequeños.
- Fortalecimiento de un equipo: Implica que un supervisor o gerente ponga a trabajar a los miembros de un grupo en una serie de actividades diseñadas para ayudarlos a examinar cómo funciona un grupo y como podría funcionar mejor.
- Negociación de roles: Es un medio para aclarar lo que los individuos esperan dar y recibir entre ellos en sus relaciones de trabajo.
- Rediseño de los puestos de trabajo: Es el proceso de crear una coherencia a largo plazo entre las metas individuales y las oportunidades profesionales dentro de la organización.

#### **2.1.4. Importancia del clima laboral**

La importancia de estudiar el clima organizacional dentro de una organización radica en su efecto directo en el desempeño laboral, mismo que varía dependiendo de la motivación y la satisfacción que brinde la empresa. También ayuda a reconocer las causas del descontento laboral y en consecuencia nos reorienta en los esfuerzos tanto personales como organizacionales para lograr un beneficio de ambas partes.

Según Brunet (1987):

*“El Clima Laboral es de alta importancia en una organización, en su evolución y en su adaptación al medio exterior. Un clima demasiado rígido, una estructura organizacional mal definida y no evolutiva harán que una empresa se deje aventajar fácilmente por sus competidores y entre en una fase de decrecimiento incontrolable.”* (pág.11)

Con esto se entiende la importancia que el estudio de los componentes y variaciones del medio interno aporta a la organización, ya que de esta manera la gerencia puede planear intervenciones para modificar el comportamiento de sus empleados, mejorar la productividad y calidad del trabajo, favorecer las relaciones interpersonales y desarrollar la eficiencia de la organización

## **2.2. CLIMA LABORAL EN LA FUNDACIÓN “CARITAS DE ESPERANZA”**

En otras palabras, es una expresión personal por parte de los empleados y directivos que dirigen esta organización, lo cual incluye el sentimiento que el empleado se forma de su cercanía o distanciamiento con respecto a sus superiores, compañeros, incluso clientes o en este caso “beneficiados”, que suele estar representado en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo, apertura, entre otros.

### **2.2.1. Situación actual del clima laboral en la Fundación “Caritas de Esperanza”**

El diagnóstico es el punto de partida en un proceso de retroalimentación en el que el personal de la Fundación Caritas de Esperanza es la protagonista, ya que, si bien la organización define su situación ideal, es el personal quien demuestra o saca a relucir lo que falta por hacer y de quien esta organización se nutre y aprende a pesar de que algunos directivos no lo sepan ver. Así que por medio de este proceso se ha podido detectar problemas a simple vista como la falta de comunicación, en concreto falta de información necesaria para priorizar los esfuerzos, recursos y tiempos hacia el futuro deseado que tiene la organización en conjunto, mismos que no han podido lograrse con éxito en su totalidad.

Con el objetivo de solicitar a los voluntarios y su contribución en la identificación y solución del problema detectado, así como propiciar la

participación colectiva en el análisis, se utilizó una tormenta de ideas con un grupo de supervisores con varios años de experiencia. Esta herramienta, que no es más que una técnica de grupo para generar ideas originales, en un ambiente relajado, que permitió la familiarización con algunas de las causas, que provocan la insatisfacción en este colectivo de trabajadores y de esta manera fue conformado el Diagrama de Ishikawa (Figura 2.1).

Este diagrama de causa y efecto es la representación de varios elementos (causas) de un sistema que pueden contribuir a un problema (efecto) por lo que constituye una herramienta importante para estudiar procesos y situaciones y para desarrollar un plan de recolección de datos, es además utilizado para identificar las posibles causas de un problema específico, permitiendo que se puedan organizar grandes cantidades de información sobre el problema a analizar.

Algunos de los problemas detectados en la tormenta de ideas y que fueron la base de la elaboración del diagrama se relacionan a continuación:

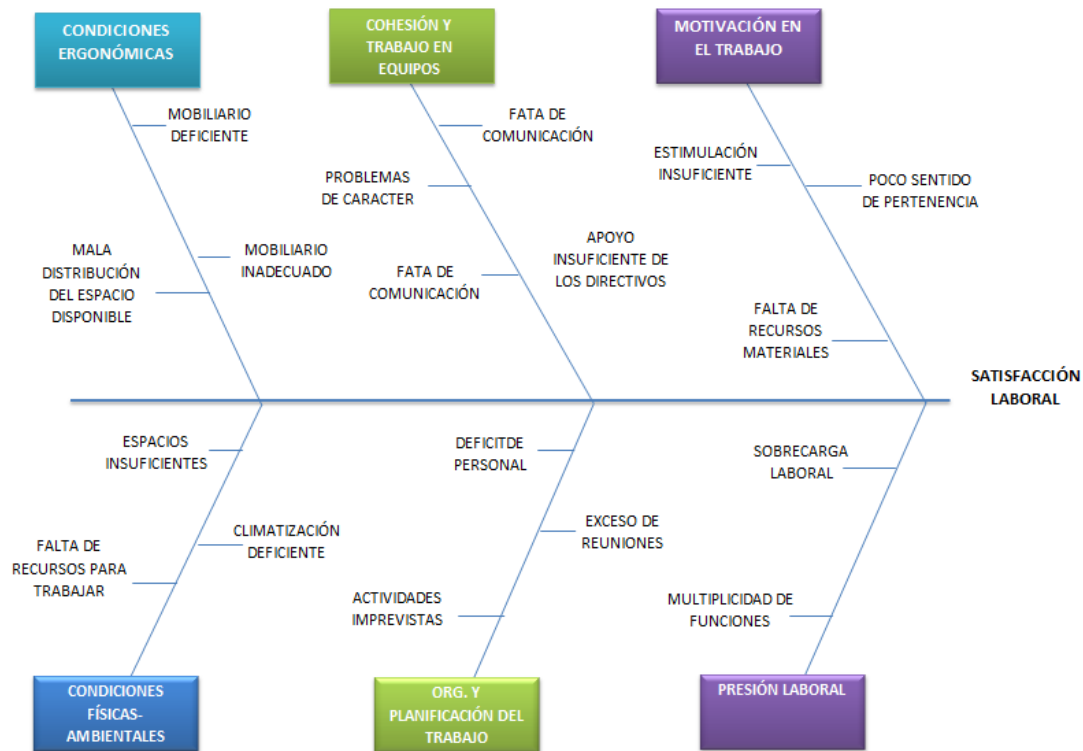
- Déficit de personal.
- Problemas de comunicación en el flujo de información descendente, así como en los diseños de los mensajes que se transmiten a los voluntarios
- Insuficiente atención al cliente interno (beneficiados)
- Ventilación en el lugar de trabajo.
- La temperatura en el lugar de trabajo.

- Oportunidades de formación que le ofrece su trabajo.
- Capacidad de decidir autónomamente.
- Participación en las decisiones de la fundación.
- Satisfacciones que produce el trabajo por sí mismo.
- Déficit de recursos que permitan cumplir con el objeto social.
- Actividades rutinarias.
- Toma de decisiones centralizada.
- Condiciones desfavorables de trabajo.

Este método arrojó datos relevantes en cuánto a la insatisfacción laboral que tienen los trabajadores de la fundación.



**Figura 2.1 Diagrama de Ishikawa sobre la satisfacción laboral en la Fundación “Caritas de Esperanza**



**Fuente:** Investigación del autor, diciembre 2016

Actualmente el clima laboral en la fundación Caritas de Esperanza, muestra signos de la presencia de varios problemas en su relación con sus voluntarios debido al bajo rendimiento de los mismos, entre las cuales se podría contar las siguientes:

- **Recompensas injustas:** Los voluntarios consideran que la falta de una retribución económica resulta decepcionante para la calidad y cantidad de trabajo que realizan, pues deben trabajar en horas extras y en fines de semana, los horarios les parecen desfavorables, ya que tales

condiciones provocan agotamiento físico y mental. La investigación preliminar arrojó datos de que sería recomendable establecer una pequeña remuneración o reconocimiento por parte de la fundación para así trabajar en pos de los intereses de ambas partes, con base en las demandas de trabajo y el nivel de habilidad del individuo, ya que de esta manera se favorecerá la satisfacción entre los voluntarios y sus superiores.

- El descontento en relación con los superiores: Los voluntarios se sienten incómodos en su trabajo, al apreciarse signos de prepotencia en algunos directivos de la fundación, lo que provoca incomunicación y falta de estima para con ellos. Como se sabe, el comportamiento del jefe es uno de los determinantes para la satisfacción. Se puede decir que la satisfacción del empleado se incrementa cuando el supervisor inmediato, así como sus superiores son comprensivos y amigables, les ofrecen halagos por el buen desempeño y escuchan las opiniones de ellos.
- Toma de decisiones centralizada: Los voluntarios se sienten insatisfechos, porque sus opiniones no son tomadas en cuenta y no participan en las decisiones relacionadas con su área, por lo que se anula de esta forma su contribución al mejoramiento y búsqueda de la excelencia en el servicio. Cuando los trabajadores pueden aportar ideas

para mejorar sus áreas de trabajo se crea un mayor sentido de pertenencia con respecto a su labor, estimula la satisfacción laboral y aumenta su productividad y rendimiento.

- Falta de motivación: Los voluntarios que laboran en los diferentes proyectos de la fundación consideran que no existen políticas ni prácticas que incrementen su motivación al trabajo, sino que por el contrario, los desmotivan al no cumplir con el convenio tratado con él. Cumplir con las promesas hechas a los trabajadores es muy importante para que estos no se desanimen al seguir laborando en la institución.
- Clima laboral desfavorable: Los problemas generales de la fundación provocan que existan conflictos de opinión personal y colectiva entre los voluntarios lo que da como resultado un ambiente laboral muy pesado y estresante. Se puede decir que la gente obtiene del empleo mucho más que simplemente logros tangibles, no es de sorprender, por tanto, que tener compañeros amigables que brinden apoyo lleve a una mayor satisfacción en el trabajo.
- Actividades rutinarias: La rutina en las actividades provoca insatisfacción y falta de motivación para que los trabajadores sigan laborando eficientemente. El estudio nos ha revelado que la falta de cambio en las rutinas de las actividades de los trabajadores provoca

aburrimiento, monotonía y descontento lo cual influye en la disminución del rendimiento de estos.

- Otras: Otras causas de insatisfacción reveladas en el estudio son las relacionadas con las *condiciones ergonómicas* que existen en la fundación, las cuales provocan cansancio, estrés, fatiga y conductas de rechazo ante el trabajo lo cual está provocando baja productividad. Otra de las causas de insatisfacción es la referente a la sobrecarga laboral, pues los voluntarios deben realizar diferentes funciones en varios de los proyectos actuales que en muchos casos está por encima de su capacidad para responder a esa tarea, igualmente durante la jornada laboral los trabajadores se sienten preocupados por el cumplimiento de los proyectos los cuales en reiteradas ocasiones no se pueden cumplir por el déficit de fondos disponibles por la fundación, por la demora en la distribución de estas, así como la falta de organización por parte de los directivos de la fundación.

Como se pudo observar en los resultados del estudio, la insatisfacción laboral trae consecuencias negativas para la empresa y causa una disminución en la eficiencia organizacional.

### **2.2.2. Encuestas al personal de la Fundación “Caritas de Esperanza”**

Para la recolección de datos dentro de la Fundación Caritas de Esperanza se utilizó la encuesta como instrumento para la obtención de información en forma verídica y exacta (ANEXO 1).

La población total de la Fundación a la cual estuvo dirigida la encuesta está conformada por 20 empleados actualmente, por lo cual no fue necesario el uso de una muestra. El instrumento cuenta con un total de 29 preguntas donde cada pregunta tiene opción a elegir 1 de 4 respuestas: totalmente de acuerdo, de acuerdo, ni de acuerdo ni desacuerdo, en desacuerdo, totalmente en desacuerdo; las preguntas están ligadas a los siguientes factores: motivación, trabajo en equipo, comunicación, sentido de pertenencia.

#### **2.2.2.1. Análisis de resultados**

Con los resultados obtenidos de la encuesta de clima laboral aplicada a los empleados de la Fundación Caritas de Esperanza, se determinó varios factores que influyen en el clima laboral los cuales se enlistan a continuación con las descripciones de los aspectos evaluados mediante un cuadro explicativo y los porcentajes obtenidos en cada una de las preguntas realizadas por factor.

En la Tabla 2.1, se muestra uno de los aspectos más importantes para un análisis pertinente del clima laboral de la fundación, el cual, a pesar de no haber sido considerado como un factor, es de gran influencia en la comprobación de la duración de los empleados dentro de la organización, de lo que se determina varios problemas que serán evaluados en capítulos posteriores.

**Tabla 2.1: Distribución de la población por tiempo de servicio para la aplicación de la encuesta**

<b>Tiempo de labor en la empresa</b>	<b>Número de empleados</b>	<b>Total</b>
De 0 a 5 años	16	80%
De 6 a 10 años	4	20%
De 11 a 20 años	0	0%
<b>TOTAL</b>	20	100%

**Fuente:** Investigación del autor, febrero 2017

### **Factor 1: Comunicación**

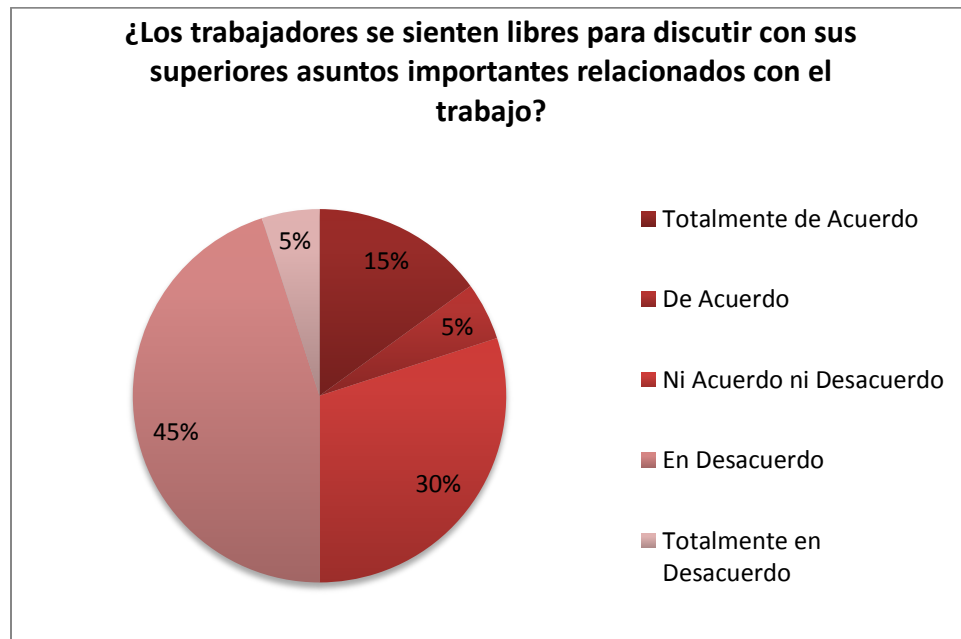
A continuación, (Tabla 2.2), serán mostrados los resultados generales pertenecientes a las preguntas relacionadas con el factor de comunicación, para el posterior análisis de cada una de las preguntas realizadas.

**Tabla 2.2: Factor Comunicación**

<b>Nomenclatura</b>	¿Los trabajadores se sienten libres para discutir con sus superiores asuntos importantes relacionados con el trabajo?	¿La comunicación entre todos los miembros de la empresa es libre y espontánea?	¿Los superiores comunican a los subalternos suficiente información para desarrollar su trabajo?	¿La información que se envía de los niveles inferiores hacia la dirección es tomada en cuenta?	¿La comunicación que se dirige de la dirección, hacia los empleados es clara, oportuna y facilita el trabajo?	¿Los objetivos y las metas se establecen en la dirección, y se comunican hacia abajo en forma de órdenes que deben ser acatadas?	$\bar{x}$
Totalmente de Acuerdo	3	2	2	2	3	1	2,167
De Acuerdo	1	2	2	3	1	3	2,000
Ni Acuerdo ni Desacuerdo	6	5	2	8	4	3	4,667
En Desacuerdo	9	10	13	5	12	9	9,667
Totalmente en Desacuerdo	1	1	1	2	0	4	1,500
<b>TOTAL</b>	20	20	20	20	20	20	20

**Fuente:** Investigación del autor, febrero 2017

**Figura 2.2: Libertad por parte de los trabajadores para discutir con sus superiores asuntos importantes relacionados con el trabajo**



**Fuente:** Investigación del autor, febrero 2017

Según la Figura 2.2 la mayor parte del personal no se siente libre para discutir con sus superiores asuntos relacionados con el trabajo o sienten dudas al momento de hacerlo.



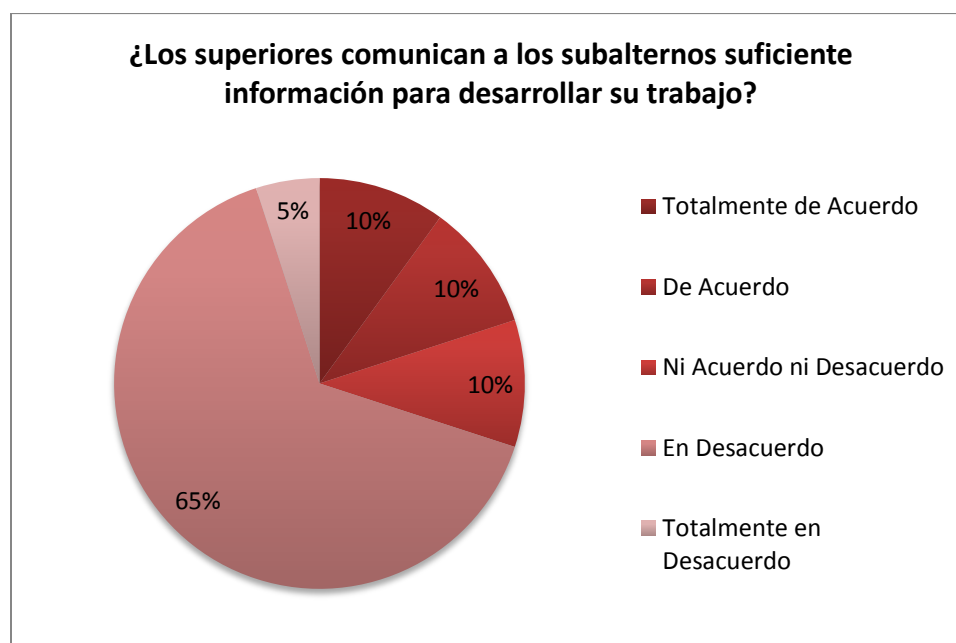
**Figura 2.3: Libertad y espontaneidad en la comunicación entre todos los miembros de la organización**



**Fuente:** Investigación del autor, febrero 2017

Según la Figura 2.3 la comunicación entre todos los miembros no es libre y espontánea o lo es ligeramente

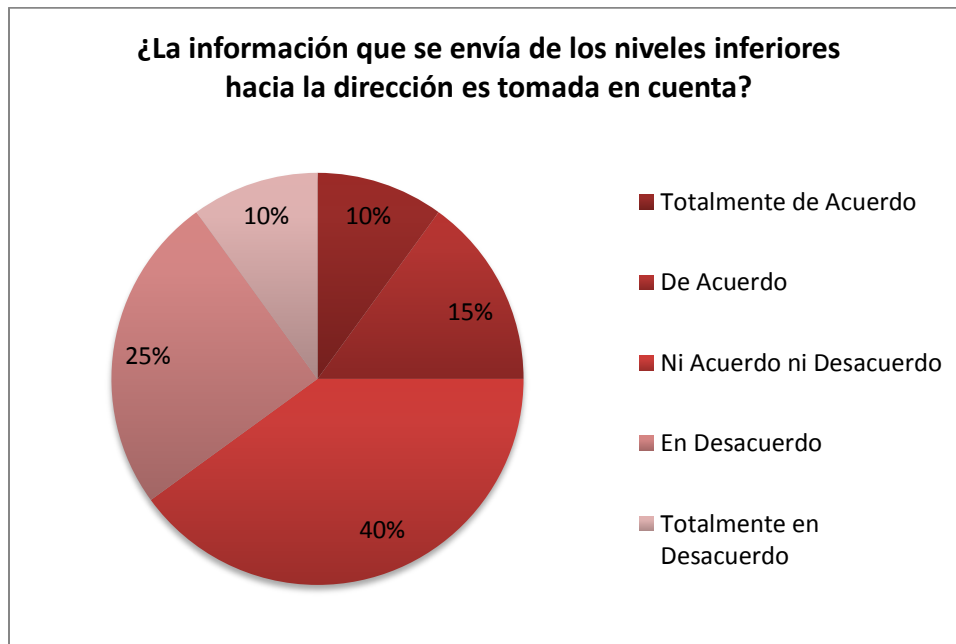
**Figura 2.4: Comunicación de suficiente información a los subalternos para el correcto desarrollo del trabajo**



**Fuente:** Investigación del autor, febrero 2017

Según la Figura 2.4 los superiores no comunican suficiente información a los subalternos para la realización de sus tareas o es comunicada solamente a una pequeña parte de los trabajadores

**Figura 2.5: Toma en cuenta de la información enviada de los niveles inferiores a la dirección**



**Fuente:** Investigación del autor, febrero 2017

Solo una parte de la información enviada desde los niveles inferiores hacia la dirección es tomada en cuenta para su respectivo análisis, mientras que el resto de la información tiende a ser ignorada (ver Figura 2.5).

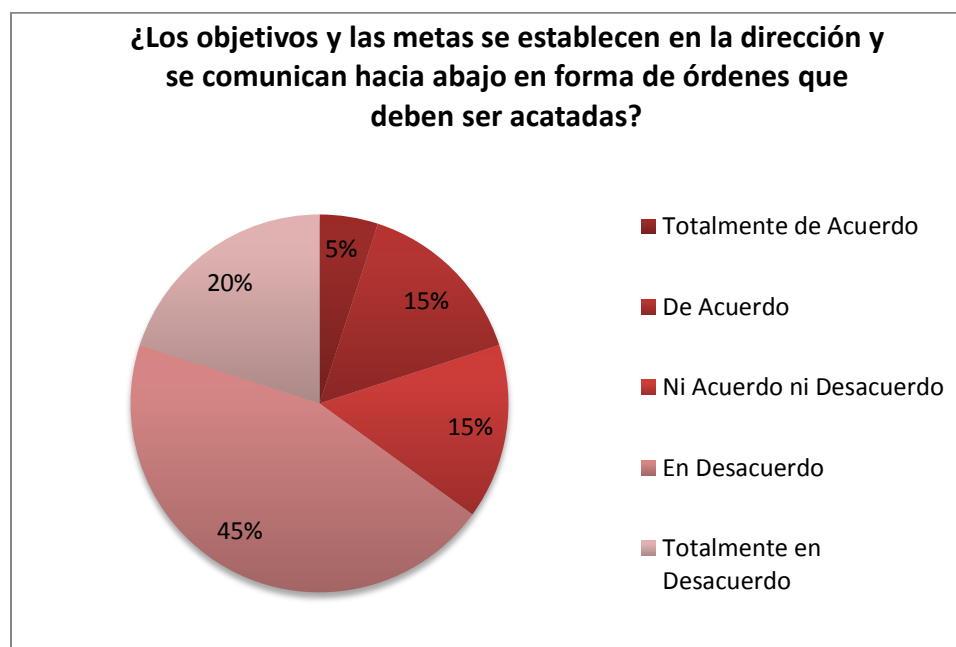
**Figura 2.6: Grado de claridad y utilidad de la información enviada de la dirección hacia los empleados**



**Fuente:** Investigación del autor, febrero 2017

Según la Figura 2.6 la mayor parte de empleados considera que la información proveniente de la dirección no es clara, oportuna y no facilita el trabajo en equipo

**Figura 2.7: Grado en que los objetivos y metas son comunicados hacia los empleados en forma de órdenes que deben ser acatadas**



**Fuente:** Investigación del autor, febrero 2017

Según la Figura 2.7, los objetivos y metas que se establecen en la dirección son comunicadas en forma de órdenes y no dan lugar a discusión.

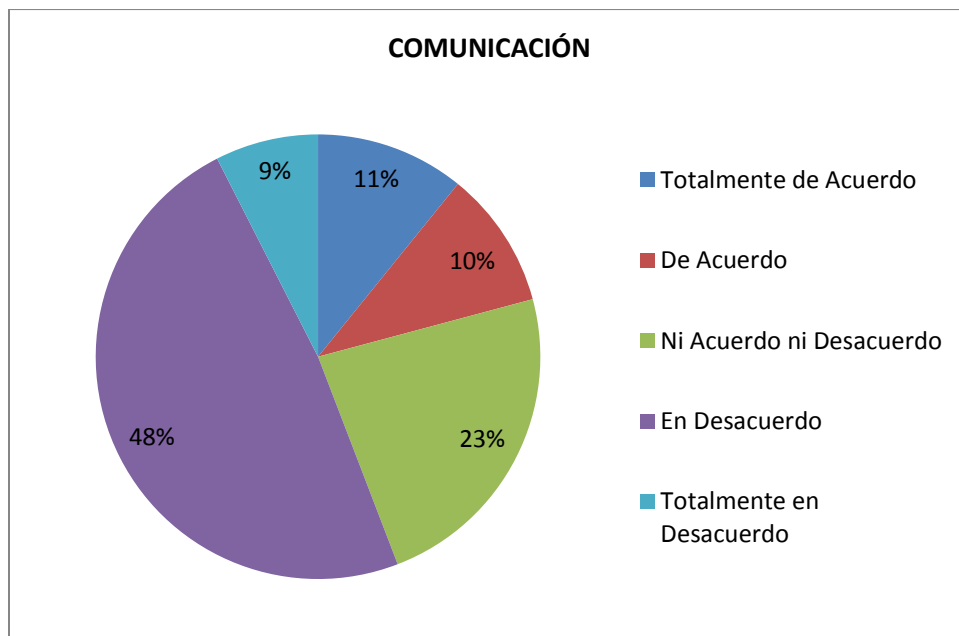
A continuación, será presentado el promedio total correspondiente a cada pregunta para determinar de manera global si el grado de comunicación es o no el adecuado (Tabla 2.3).

**Tabla 2.3: Comunicación**

Nomenclatura	¿Los trabajadores se sienten libres para discutir con sus superiores asuntos importantes relacionados con el trabajo?	¿La comunicación entre todos los miembros de la empresa es libre y espontánea?	¿Los superiores comunican a los subalternos suficiente información para desarrollar su trabajo?	¿La información que se envía de los niveles inferiores hacia la dirección es tomada en cuenta?	¿La comunicación que se dirige de la dirección, hacia los empleados es clara, oportuna y facilita el trabajo?	¿Los objetivos y las metas se establecen en la dirección, y se comunican hacia abajo en forma de órdenes que deben ser acatadas?	$\bar{x}$
Totalmente de Acuerdo	15%	10%	10%	10%	15%	5%	11%
De Acuerdo	5%	10%	10%	15%	5%	15%	10%
Ni Acuerdo ni Desacuerdo	30%	25%	10%	40%	20%	15%	23%
En Desacuerdo	45%	50%	65%	25%	60%	45%	48%
Totalmente en Desacuerdo	5%	5%	5%	10%	0%	20%	8%
<b>TOTAL</b>	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

**Fuente:** Investigación del autor, febrero 2017

**Figura 2.8: Comunicación en la Fundación “Caritas de Esperanza”**



**Fuente:** Investigación del autor, febrero 2017

### **Análisis:**

En el factor comunicación, tal como lo muestra la Figura 2.8, el 48% de los encuestados opina que no existe una adecuada comunicación interna dentro de la Fundación, lo que impide que estén claramente definidos los límites de responsabilidad y funciones, que a su vez evidencia la necesidad de mejorar los canales de comunicación mediante el manejo de información clara y frontal que permitirá que los colaboradores trabajen de mejor manera, mientras que el 23% manifiesta que esto ocurre solo algunas veces, el 11% piensa que existe una comunicación de alta calidad dentro de la Fundación, el 10% considera que se mantiene una comunicación adecuada, finalmente solo el 8% sugiere que no existe una comunicación efectiva en el departamento lo que puede provocar baja productividad en sus actividades.

En conclusión, actualmente no existe una adecuada comunicación, pero esta se podría mejorar entre los miembros de la Fundación y los líderes de esta, por medio de relaciones periódicas que permitan informar sobre los avances del trabajo o incluso nuevos proyectos creando así un ambiente que fortalezca las relaciones entre las personas y que permita que el equipo de trabajo se sienta comprometido.

## Factor 2: Sentido de Pertenencia

A continuación, (Tabla 2.4), serán mostrados los resultados generales pertenecientes a las preguntas relacionadas con el factor de sentido de pertenencia, para el posterior análisis de cada una de las preguntas realizadas

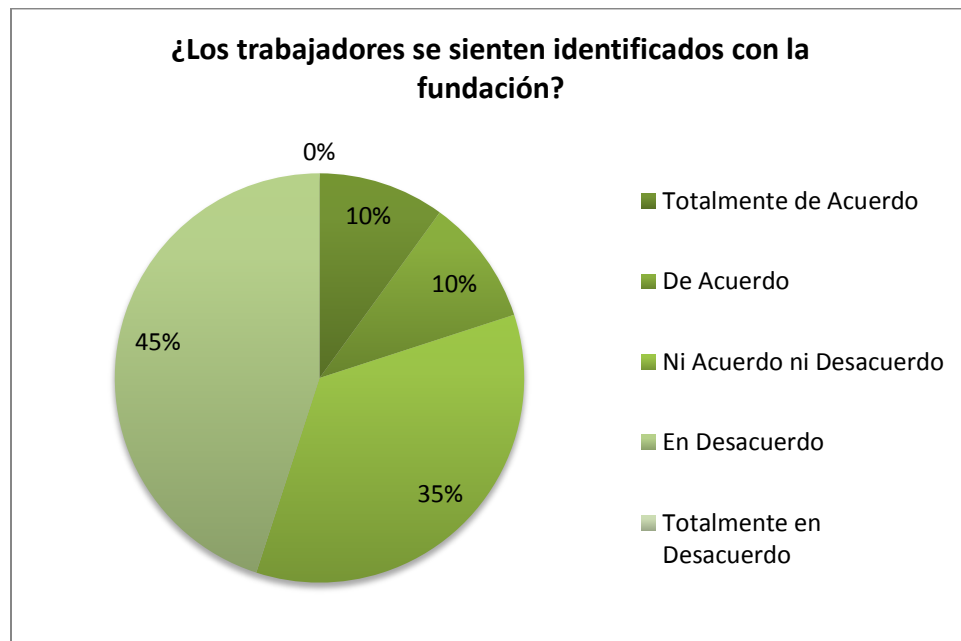
**Tabla 2.4: Sentido de Pertenencia**

Nomenclatura	¿Los trabajadores se sienten identificados con la empresa?	¿Los empleados influyen en los objetivos, métodos y actividades para mejora de sus departamentos ?	¿Los trabajadores participan en la planificación de los objetivos y metas laborales?	¿Se le permite a usted participar y aporta su experiencia para establecer estrategias que le permitan a la organización ser más productiva?	¿La toma de decisiones y la solución de problemas, son prácticas únicas y exclusivas de la dirección?	¿Existen grupos que se oponen y se resisten a las políticas y normativas de la empresa?	$\bar{x}$
Totalmente de Acuerdo	2	2	3	3	2	0	2,000
De Acuerdo	2	3	2	3	6	0	2,667
Ni Acuerdo ni Desacuerdo	7	5	5	6	5	11	6,500
En Desacuerdo	9	9	10	7	3	6	7,333
Totalmente en Desacuerdo	0	1	0	1	4	3	1,500
<b>TOTAL</b>	20	20	20	20	20	20	20

**Fuente:** Investigación del autor, febrero 2017



**Figura 2.9: Grado de identificación de los trabajadores con la fundación**



**Fuente:** Investigación del autor, febrero 2017

Según la Figura 2.9 los trabajadores en su mayoría no sienten un alto grado de identificación con la empresa o se sienten parcialmente identificados

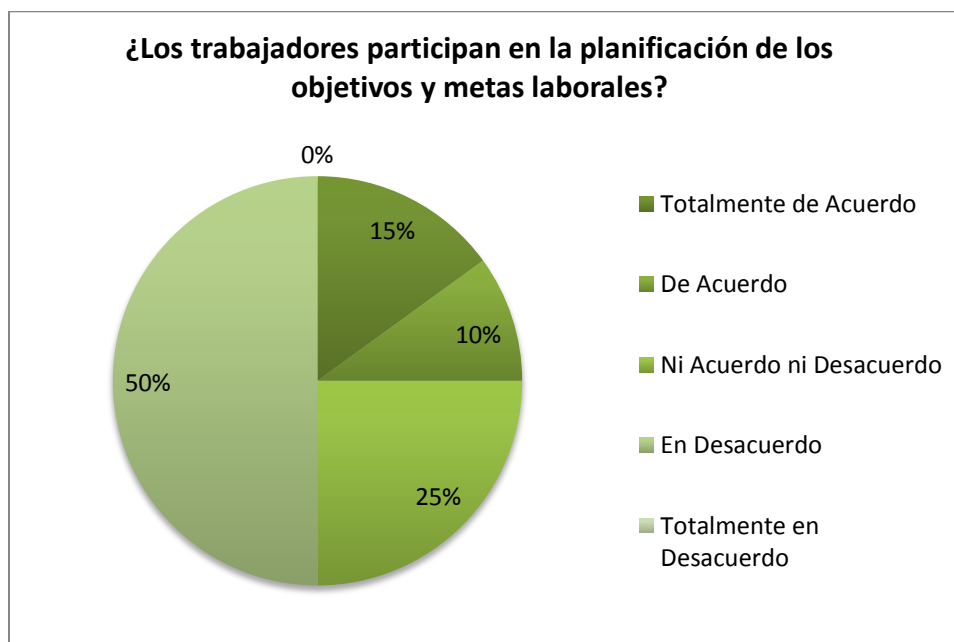
**Figura 2.10: Grado de influencia por parte de los empleados en los métodos y actividades para la mejora de sus departamentos.**



**Fuente:** Investigación del autor, febrero 2017

Según la Figura 2.10 los empleados en su mayoría no influyen en los objetivos, métodos y actividades para la mejora de sus departamentos o lo hacen parcialmente.

**Figura 2.11: Participación de los trabajadores en la planificación de objetivos y metas laborales**



**Fuente:** Investigación del autor, febrero 2017

Según la Figura 2.11 la participación de los trabajadores en la planificación de objetivos y metas laborales es casi nula.

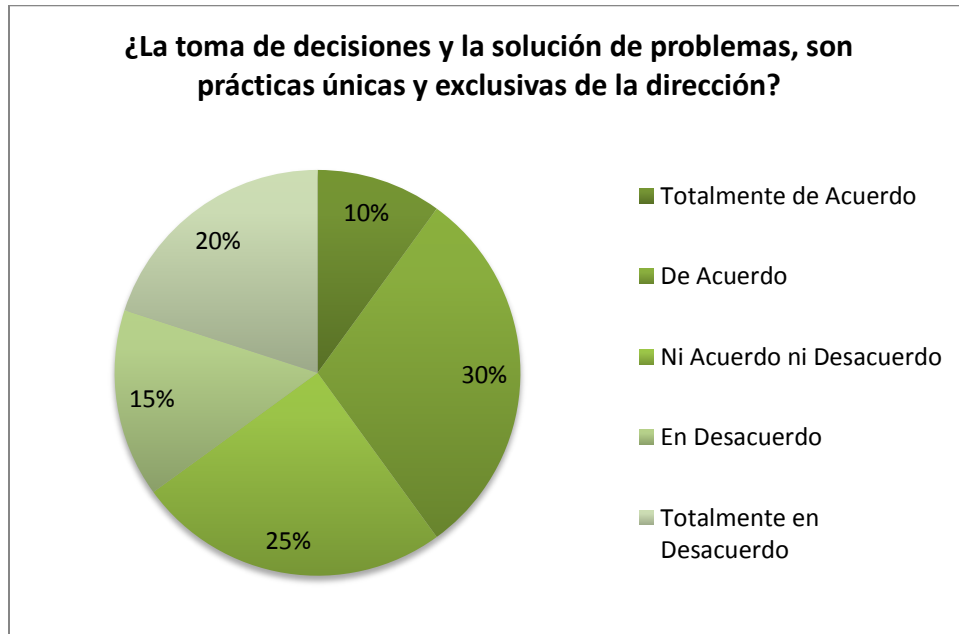
**Figura 2.12: Grado en se le permite al trabajador aportar con su experiencia para el establecimiento de estrategias que le permitan a la organización ser más productiva**



**Fuente:** Investigación del autor, febrero 2017

Según la Figura 2.12 el voluntario se ve bastante limitado a la hora de participar y aportar su experiencia para establecer estrategias que le permitan ser a la organización más productiva.

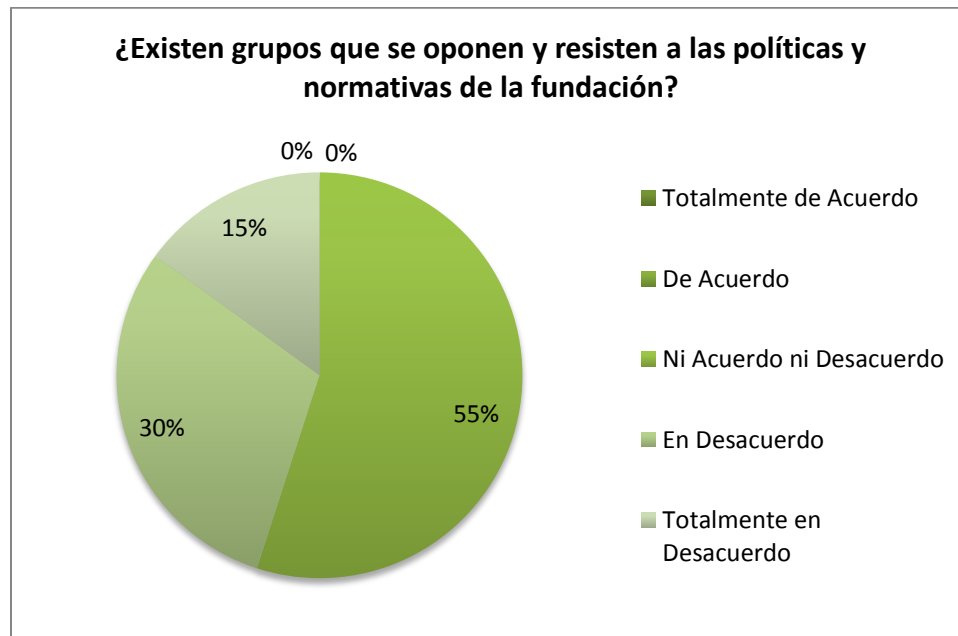
**Figura 2.13: Grado en que la toma de decisiones y la solución de problemas, son prácticas únicas y exclusivas de la dirección**



**Fuente:** Investigación del autor, febrero 2017

Según la Figura 2.13 en su mayoría la toma de decisiones y la solución de problemas, son prácticas únicas y exclusivas de la dirección.

**Figura 2.14: Existencia de grupos que se opongan y resistan a las políticas y normativas de la fundación**



**Fuente:** Investigación del autor, febrero 2017

Según la Figura 2.14 existen varios grupos que se oponen y resisten a las políticas y normativas de la fundación.

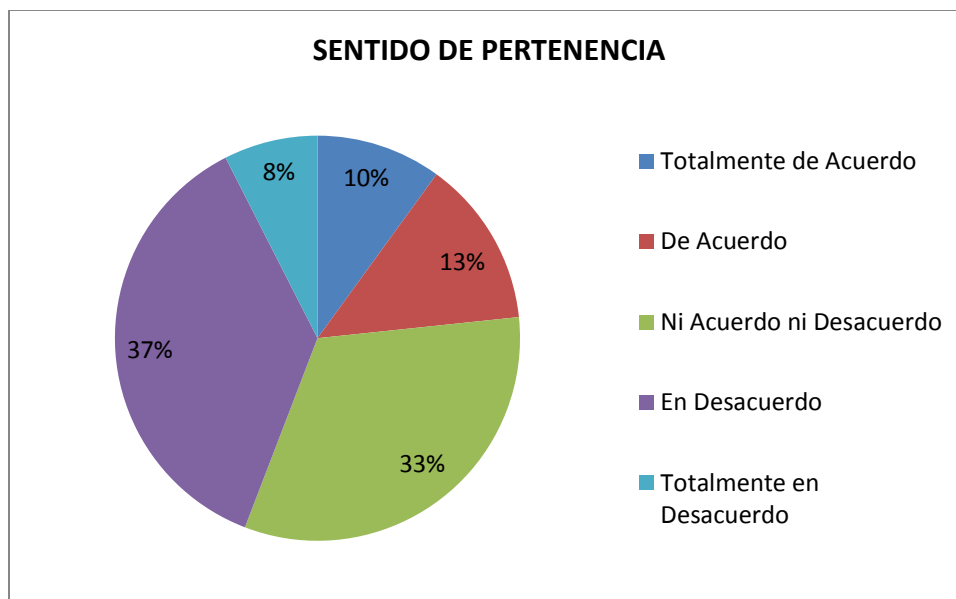
A continuación, será presentado el promedio total correspondiente a cada pregunta para determinar de manera global si el grado de sentido de pertenencia es o no el adecuado (Tabla 2.5).

**Tabla 2.5: Sentido de Pertenencia**

<b>Nomenclatura</b>	¿Los trabajadores se sienten identificados con la empresa?	¿Los empleados influyen en los objetivos, métodos y actividades para mejora de sus departamentos ?	¿Los trabajadores participan en la planificación de los objetivos y metas laborales?	¿Se le permite a usted participar y aporta su experiencia para establecer estrategias que le permitan a la organización ser más productiva?	¿La toma de decisiones y la solución de problemas, son prácticas únicas y exclusivas de la dirección?	¿Existen grupos que se oponen y se resisten a las políticas y normativas de la empresa?	$\bar{x}$
Totalmente de Acuerdo	10%	10%	15%	15%	10%	0%	10%
De Acuerdo	10%	15%	10%	15%	30%	0%	13%
Ni Acuerdo ni Desacuerdo	35%	25%	25%	30%	25%	55%	33%
En Desacuerdo	45%	45%	50%	35%	15%	30%	37%
Totalmente en Desacuerdo	0%	5%	0%	5%	20%	15%	8%
<b>TOTAL</b>	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

**Fuente:** Investigación del autor, febrero 2017

**Figura 2.15: Sentido de Pertenencia en la Fundación “Caritas de Esperanza”**



**Fuente:** Investigación del autor, febrero 2017

**Análisis:**

En el factor Sentido de Pertenencia, según la Figura 2.15, el 37% del personal no siente un total sentido de pertenencia hacia la empresa ya que no solo están insatisfechos con la trayectoria, sino que también se sienten poco integrados y comprometidos con ella y consideran que les brinda estabilidad necesaria para desarrollarse, mientras que el 32% manifiesta cierta duda sobre la integración y compromiso con la organización, lo que puede deberse principalmente a que los trabajadores nuevos están en proceso de integración, el 13% por lo contrario considera que se siente



bastante integrado a la organización y consideran que les brinda estabilidad emocional lo que probablemente repercute en buena productividad, finalmente solo el 8% opina que existe una gran sentido de pertenencia dentro de la fundación.

En conclusión el factor sentido de pertenencia se mantiene en un nivel inadecuado ya que la mayoría de los empleados tienen una trayectoria menor a 1 año por lo que genera inestabilidad en la empresa.

### Factor 3: Trabajo en Equipo

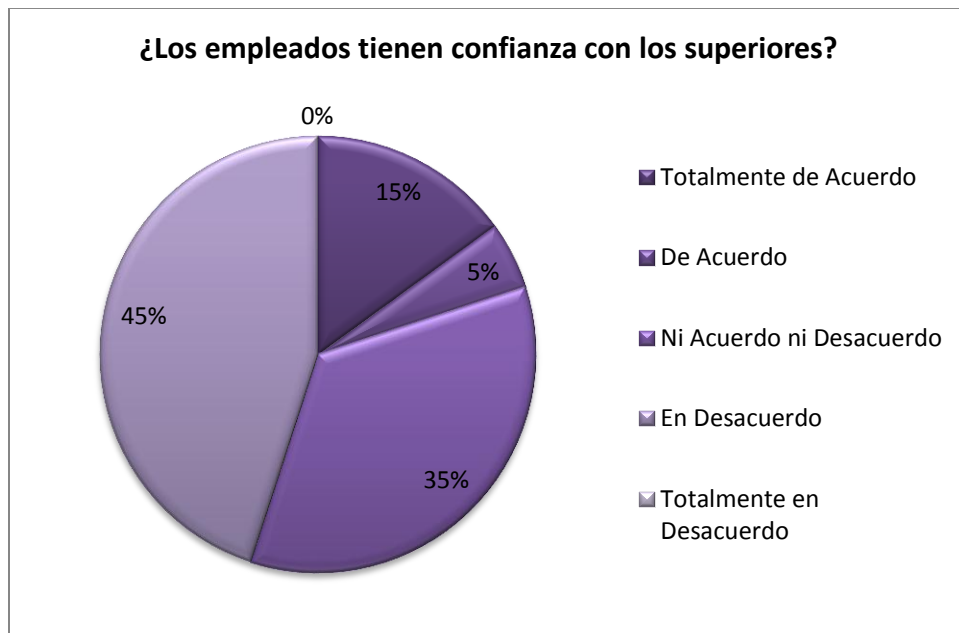
A continuación, (Tabla 2.6), serán mostrados los resultados generales pertenecientes a las preguntas relacionadas con el factor de trabajo en equipo, para el posterior análisis de cada una de las preguntas realizadas

**Tabla 2.6: Trabajo en equipo**

Nomenclatura	¿Los empleados tienen confianza con los superiores?	¿Los jefes de departamento tienen plena confianza en sus subordinados?	¿Los empleados se unen y forman lazos de amistad haciendo que exista un ambiente de cordialidad?	¿Para lograr los objetivos y metas de la empresa todos los empleados cooperan entre sí?	¿Los jefes de equipo realizan un seguimiento permanente y riguroso de las actividades de los empleados?	¿La toma de decisiones y la solución de problemas se realiza en equipo?	$\bar{x}$
Totalmente de Acuerdo	3	3	2	2	0	1	1,833
De Acuerdo	1	1	3	3	3	1	2,000
Ni Acuerdo ni Desacuerdo	7	8	10	7	9	5	7,667
En Desacuerdo	9	8	5	8	8	13	8,500
Totalmente en Desacuerdo	0	0	0	0	0	0	0,000
<b>TOTAL</b>	20	20	20	20	20	20	20

**Fuente:** Investigación del autor, febrero 2017

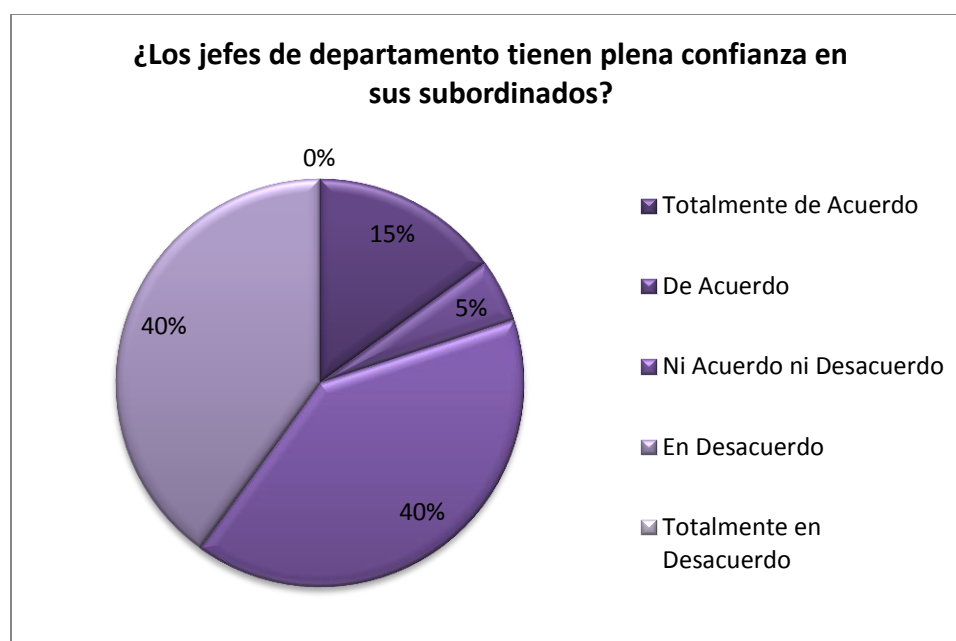
**Figura 2.16: Nivel de confianza de los empleados hacia sus superiores**



**Fuente:** Investigación del autor, febrero 2017

Según la Figura 2.16 en su mayoría no existe un buen nivel de confianza por parte de los empleados hacia sus superiores.

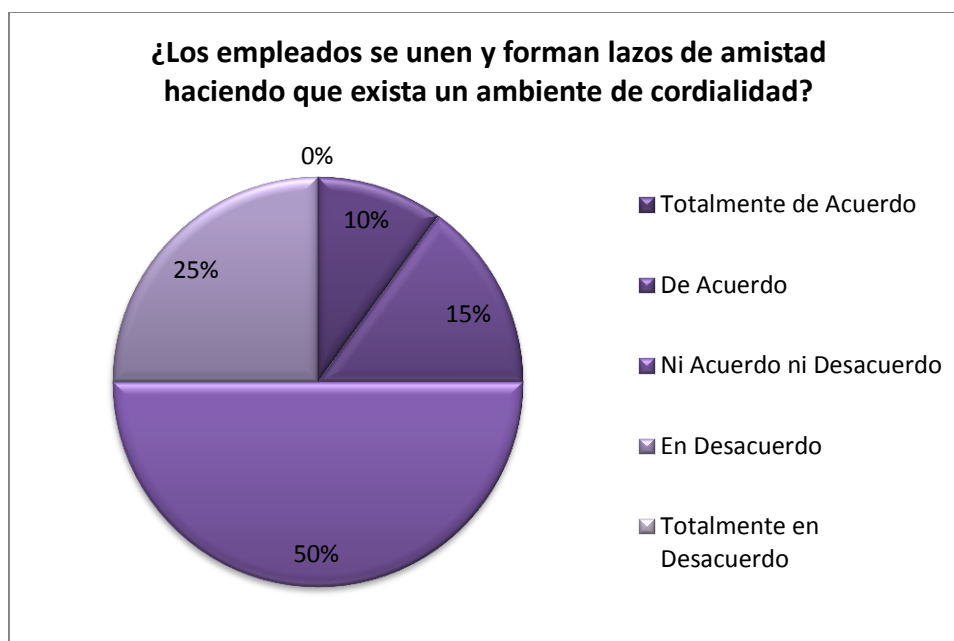
**Figura 2.17: Nivel de confianza por parte de los jefes de departamento en sus subordinados**



**Fuente:** Investigación del autor, febrero 2017

Según la Figura 2.17 los jefes de departamento no tienen plena confianza en sus subordinados o la tienen en muy pocos empleados.

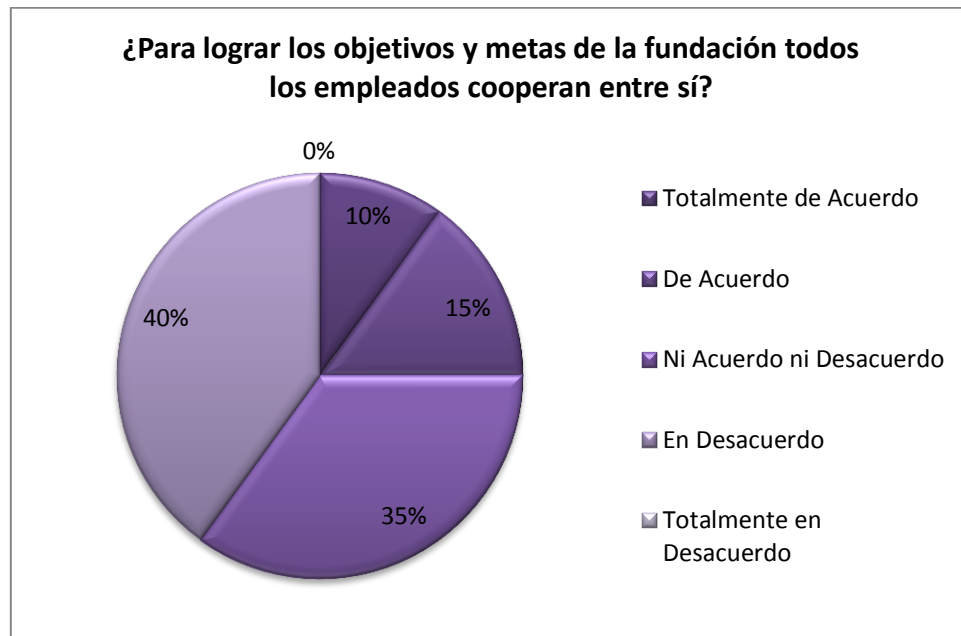
**Figura 2.18: Grado de unión y formación de lazos de amistad entre los empleados**



**Fuente:** Investigación del autor, febrero 2017

Según la Figura 2.18 los empleados si cuentan con cierto nivel de cordialidad entre ellos que les permite formar lazos de amistad.

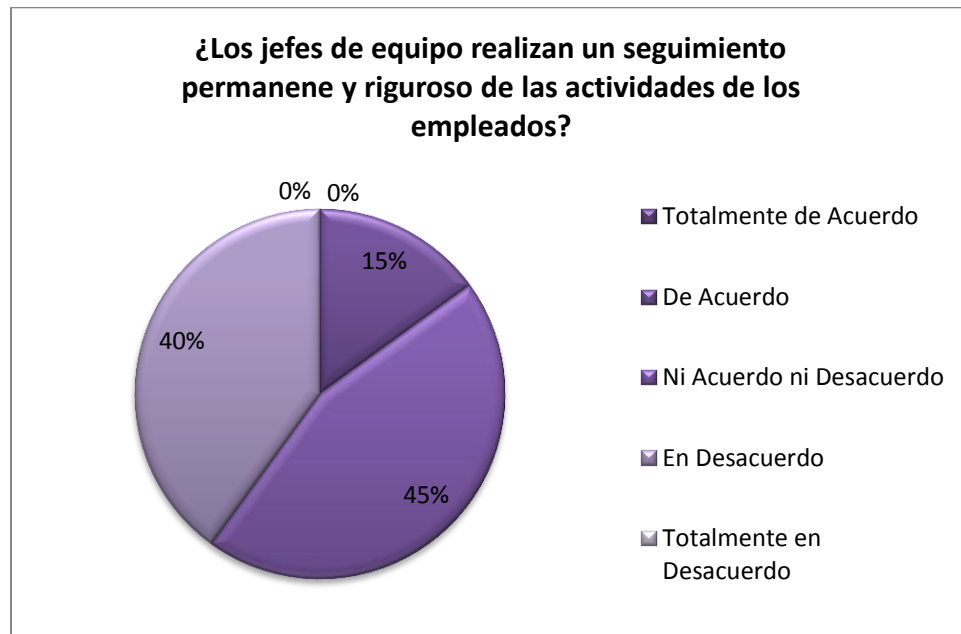
**Figura 2.19: Grado de cooperación entre los empleados de la fundación para el logro de objetivos y metas**



**Fuente:** Investigación del autor, febrero 2017

Según la Figura 2.19 la cooperación de los empleados es parcial o poca para el logro de objetivos y metas de la fundación.

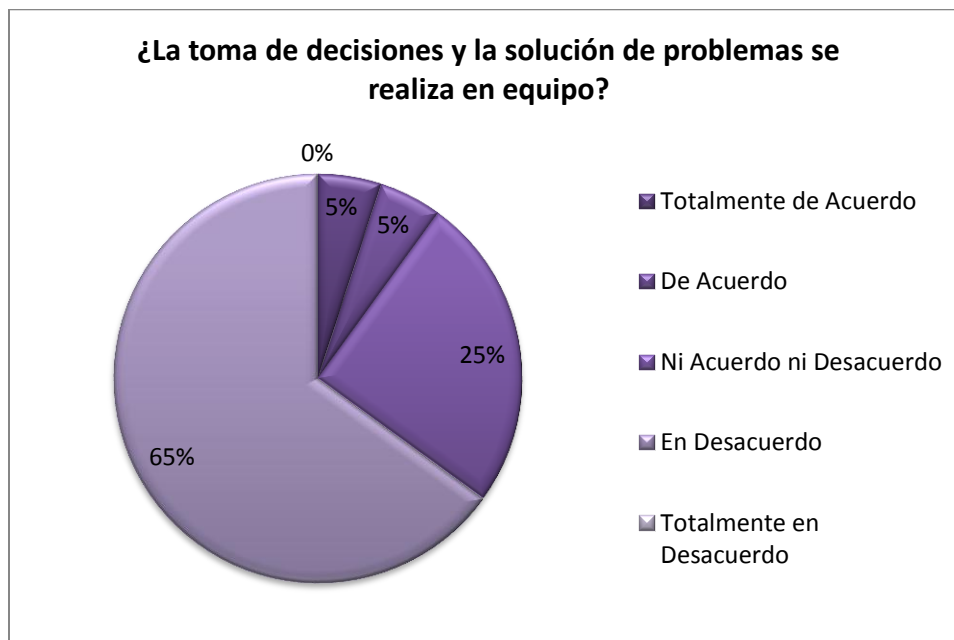
**Figura 2.20: Grado de seguimiento de las actividades de los empleados realizado por los jefes de equipo**



**Fuente:** Investigación del autor, febrero 2017

Según la Figura 2.20 los jefes de equipo en su mayoría no realizan un seguimiento adecuado y riguroso de las actividades de los empleados.

**Figura 2.21: Grado en que la toma de decisiones y la solución de problemas se realiza en equipo**



**Fuente:** Investigación del autor, febrero 2017

Según la Figura 2.21 la toma de decisiones y la solución de problemas no se realiza en equipo, o se realiza en pocas ocasiones.

A continuación, será presentado el promedio total correspondiente a cada pregunta para determinar de manera global si el grado de trabajo en equipo es o no el adecuado (Tabla 2.7).

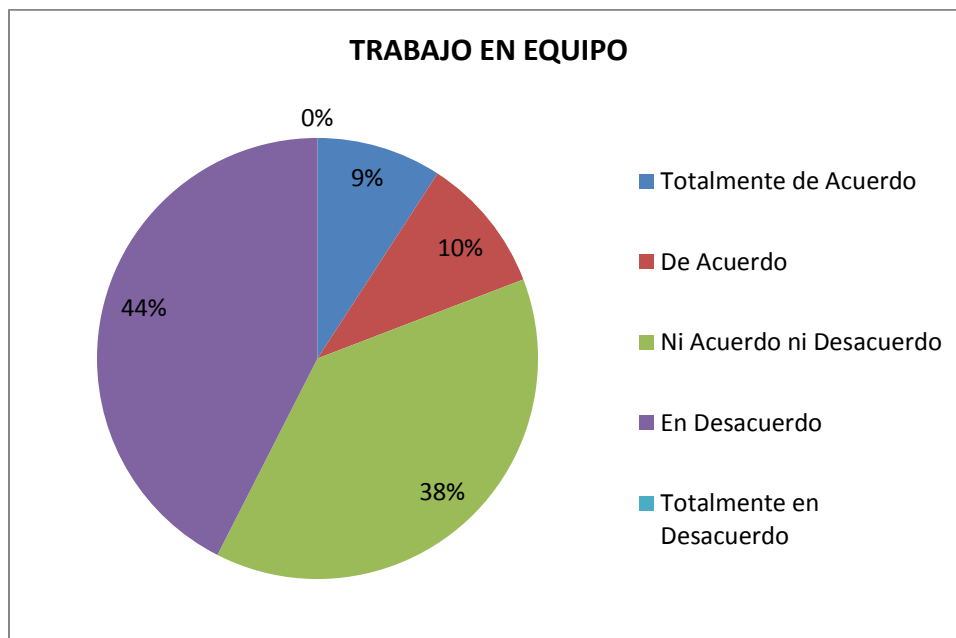


**Tabla 2.7: Trabajo en equipo**

<b>Nomenclatura</b>	¿Los empleados tienen confianza con los superiores?	¿Los jefes de departamento tienen plena confianza en sus subordinados ?	¿Los empleados se unen y forman lazos de amistad haciendo que exista un ambiente de cordialidad?	¿Para lograr los objetivos y metas de la empresa todos los empleados cooperan entre sí?	¿Los jefes de equipo realizan un seguimiento permanente y riguroso de las actividades de los empleados?	¿La toma de decisiones y la solución de problemas se realiza en equipo?	$\bar{x}$
Totalmente de Acuerdo	15%	15%	10%	10%	0%	5%	9%
De Acuerdo	5%	5%	15%	15%	15%	5%	10%
Ni Acuerdo ni Desacuerdo	35%	40%	50%	35%	45%	25%	38%
En Desacuerdo	45%	40%	25%	40%	40%	65%	43%
Totalmente en Desacuerdo	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
<b>TOTAL</b>	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100 %

**Fuente:** Investigación del autor, febrero 2017

**Figura 2.22: Trabajo en equipo en la Fundación “Caritas de Esperanza”**



**Fuente:** Investigación del autor, febrero 2017

#### **Análisis:**

En el factor Trabajo en Equipo, según la Figura 2.22, el 43% de los encuestados considera que lo que hace no es tomado con importancia por sus compañeros lo cual le resta valor a sus actividades, por lo que no se sienten parte de un verdadero equipo de trabajo así como el considerar que no existe un entorno de amigos entre sus compañeros, el 38% en cambio manifiesta que solo algunas veces siente que pertenece a un verdadero equipo de trabajo, y el 10% está de acuerdo en que solo pocas veces se

presentan conflictos entre los compañeros de trabajo y el 9% sugiere que nunca ha tenido conflictos con sus compañeros de trabajo.

En conclusión, en el factor trabajo en equipo sería importante proponer espacios que propicien la socialización entre los empleados de la empresa de manera que permitan una mayor interacción y apoyo, además sería necesario difundir las metas de la organización a fin de contribuir para mejorar las relaciones laborales e interpersonales y fortalecer de esta manera el compromiso existente entre todo el grupo.

#### Factor 4: Motivación

A continuación, (Tabla 2.8), serán mostrados los resultados generales pertenecientes a las preguntas relacionadas con el factor de motivación, para el posterior análisis de cada una de las preguntas realizadas

**Tabla 2.8: Motivación**

Nomenclatura	¿En la empresa existe libertad para desarrollar las actividades, sin presiones de los superiores?	¿La empresa incentiva a los empleados para que realicen un buen trabajo y alcancen las metas establecidas?	¿Las condiciones físicas y ambientales en las cuales se desarrolla el trabajo satisfacen las expectativas de los trabajadores?	¿Los conocimientos de todos los empleados de la organización son tomados en cuenta para la toma de decisiones?	¿Los objetivos y metas planeadas, son ampliamente aceptadas por los empleados de la empresa?	¿La empresa ofrece todos los recursos necesarios para la capacitación y adiestramiento de los empleados?	$\bar{x}$
Totalmente de Acuerdo	4	2	0	2	3	1	2,000
De Acuerdo	0	1	4	2	2	2	1,833
Ni Acuerdo ni Desacuerdo	10	5	4	9	8	4	6,667
En Desacuerdo	6	11	11	7	7	12	9,000
Totalmente en Desacuerdo	0	1	1	0	0	1	0,500
<b>TOTAL</b>	20	20	20	20	20	20	20

**Fuente:** Investigación del autor, febrero 2017

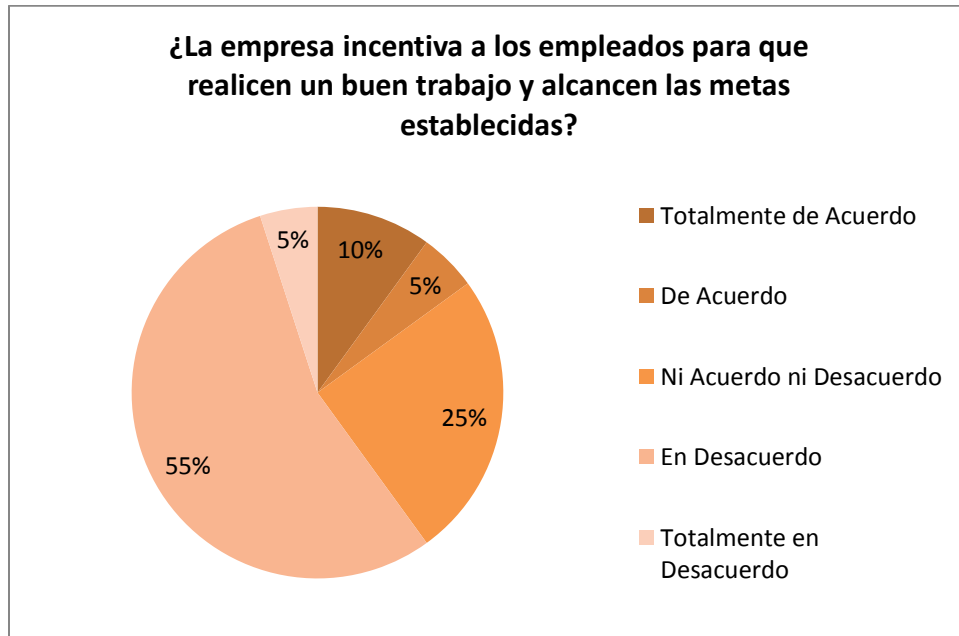
**Figura 2.23: Existencia de libertad para el desarrollo de actividades sin presiones de los superiores**



**Fuente:** Investigación del autor, febrero 2017

Según la Figura 2.23 en la fundación existe poca libertad para el desarrollo de las actividades sin presiones o la está percibiendo un grupo pequeño de trabajadores.

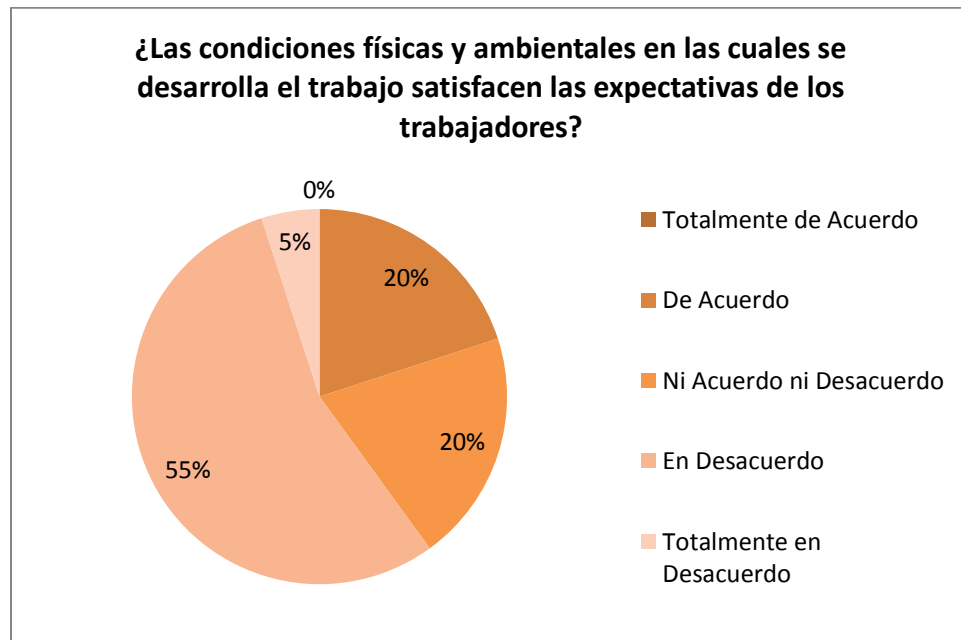
**Figura 2.24: Grado en que la empresa incentiva a los empleados para la realización de un buen trabajo y el alcance de metas establecidas**



**Fuente:** Investigación del autor, febrero 2017

Según la Figura 2.24, la fundación no incentiva de manera adecuada a los empleados para la realización de un buen trabajo y el alcance de metas.

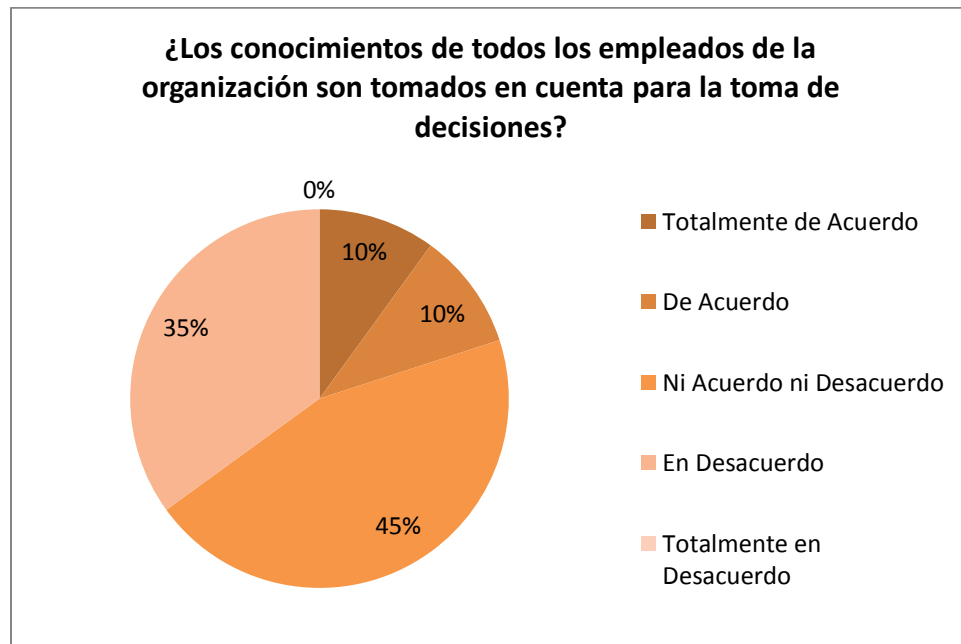
**Figura 2.25: Grado de satisfacción de las expectativas de los trabajadores en cuanto a condiciones físicas y ambientales en las cuales se desarrolla el trabajo**



**Fuente:** Investigación del autor, febrero 2017

Según la Figura 2.25 las condiciones físicas y ambientales en las cuales se desarrolla el trabajo no satisfacen en su mayoría a las expectativas de los trabajadores.

**Figura 2.26: Grado en que los conocimientos de todos los empleados son tomados en cuenta para la toma de decisiones**

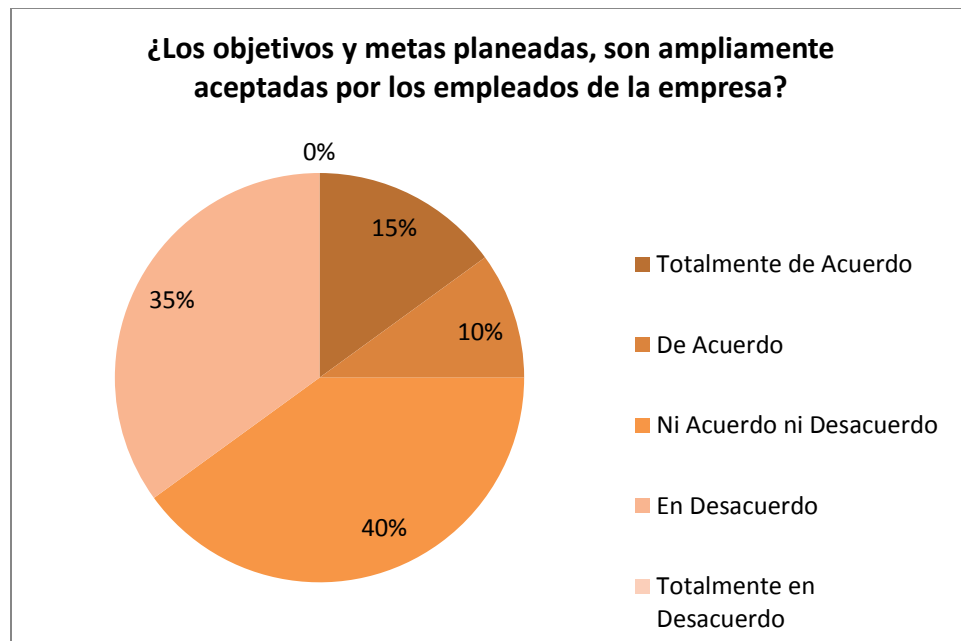


**Fuente:** Investigación del autor, febrero 2017

Según la Figura 2.26 el grado de conocimiento de todos los empleados es tomado en cuenta parcialmente en la toma de decisiones



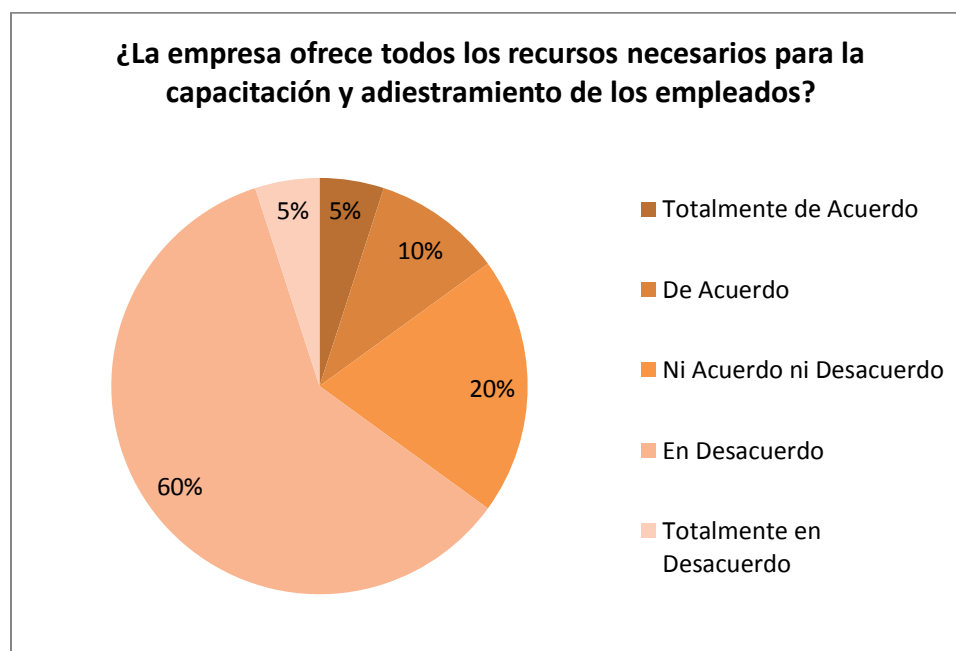
**Figura 2.27: Grado de aceptación de objetivos y metas planeadas por la empresa**



**Fuente:** Investigación del autor, febrero 2017

Según la Figura 2.27, los objetivos y metas planeadas, son bien recibidas solo en ciertas ocasiones o no son bien recibidas en general.

**Figura 2.29: Grado en que la fundación ofrece los recursos necesarios para la capacitación y el adiestramiento de los empleados**



**Fuente:** Investigación del autor, febrero 2017

Según la Figura 2.29 la fundación no ofrece los recursos necesarios para las capacitaciones y el adiestramiento para los empleados.

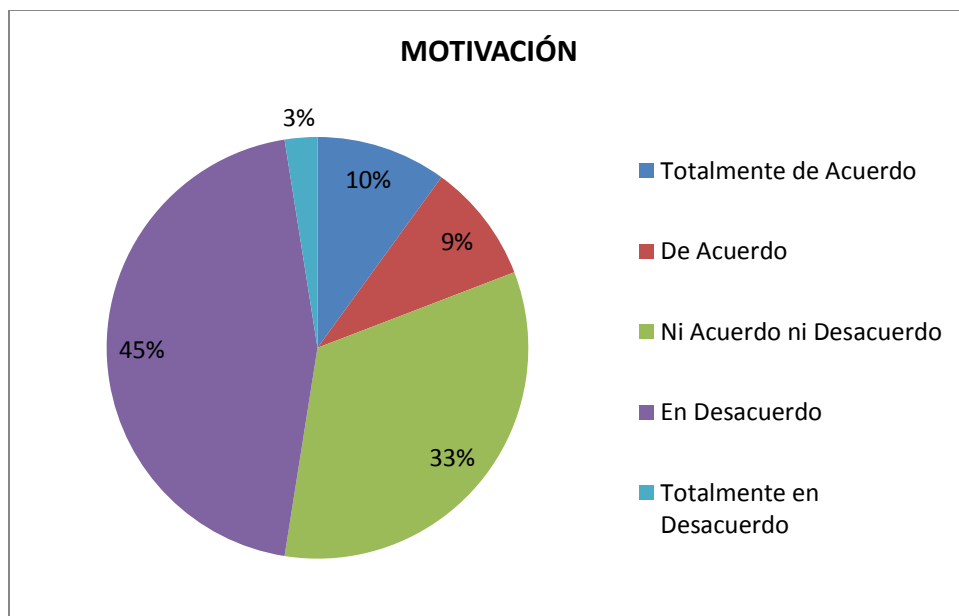
A continuación, será presentado el promedio total correspondiente a cada pregunta para determinar de manera global si el grado de motivación es o no el adecuado (Tabla 2.9).

**Tabla 2.9: Motivación**

Nomenclatura	¿En la empresa existe libertad para desarrollar las actividades, sin presiones de los superiores?	¿La empresa incentiva a los empleados para que realicen un buen trabajo y alcancen las metas establecidas?	¿Las condiciones físicas y ambientales en las cuales se desarrolla el trabajo satisfacen las expectativas de los trabajadores?	¿Los conocimientos de todos los empleados de la organización son tomados en cuenta para la toma de decisiones?	¿Los objetivos y metas planeadas, son ampliamente aceptadas por los empleados de la empresa?	¿La empresa ofrece todos los recursos necesarios para la capacitación y adiestramiento de los empleados?	$\bar{x}$
Totalmente de Acuerdo	20%	10%	0%	10%	15%	5%	10%
De Acuerdo	0%	5%	20%	10%	10%	10%	9%
Ni Acuerdo ni Desacuerdo	50%	25%	20%	45%	40%	20%	33%
En Desacuerdo	30%	55%	55%	35%	35%	60%	45%
Totalmente en Desacuerdo	0%	5%	5%	0%	0%	5%	3%
<b>TOTAL</b>	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

**Fuente:** Investigación del autor, febrero 2017

**Figura 2.30: Motivación en la Fundación “Caritas de Esperanza”**



**Fuente:** Investigación del autor, febrero 2017

### **Análisis:**

En el factor motivación, según la Figura 2.30, el 45% de los encuestados considera sentirse desmotivado con su actual puesto de trabajo, ya que consideran que no ha tenido la oportunidad de aprender sobre la Fundación, en general no se sienten a gusto con su trabajo tanto por condiciones ergonómicas como por el reconocimiento de sus superiores, en cambio el 33% de los trabajadores opina que la motivación existe solo algunas veces, mientras que el 10% manifiesta que sienten una buena motivación con su actual puesto y manifiestan tener oportunidad para desarrollarse en los campos disponibles dentro de la Fundación. Finalmente, el 3% señala no sentirse motivado en lo absoluto y que la empresa no le brinda la oportunidad de crecer y desarrollarse profesionalmente.

En conclusión, se debe considerar varios aspectos relevantes como son: el no sentirse satisfecho, ni a gusto con su trabajo actual, así como no sentir que la empresa le brinda las oportunidades necesarias por lo que deciden no permanecer durante mucho tiempo en la organización, las condiciones del ambiente que los rodea, la mala percepción sobre su trabajo realizado debido a la falta de control, etc.

## CAPÍTULO III

### 3. DESEMPEÑO LABORAL

#### 3.1. QUE ES DESEMPEÑO LABORAL

Según Chiavenato (2000):

*“El desempeño laboral es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro...”, afirma además que “La evaluación del desempeño es un concepto dinámico, ya que las organizaciones siempre evalúan a los empleados con cierta continuidad, sea formal o informalmente y que constituye una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa, es un medio que permite localizar problemas de supervisión de personal, integración del empleado a la organización o al cargo que ocupa en la actualidad, desacuerdos, desaprovechamiento de empleados con potencial más elevado que el requerido por el cargo, motivación, etc.”* (pág. 357).

Por otro lado, el libro “Retribución del Personal” (2011) afirma que:

*“La evaluación del desempeño o rendimiento consiste en: la identificación, ya que se pretenden determinar qué áreas de trabajo se deben contemplar para medir el rendimiento, la medición, que consiste en la realización de juicios por parte de los directores sobre lo bueno o lo malo que ha sido el rendimiento de un empleado en concreto y la gestión, que es el objetivo primordial de cualquier sistema de evaluación, mismo que debe orientarse hacia el futuro, hacia lo que los trabajadores pueden hacer para desarrollar su máximo potencial en la empresa”* (pág. 84)

Se puede deducir entonces que el desempeño laboral son aquellos comportamientos característicos del personal que permiten el desarrollo o retraso de ciertas actividades, los cuales pueden variar según el cargo o la situación en la que se encuentre el empleado, mismos que a su vez, dependen de factores condicionantes que influyen continuamente en el mismo.

### **3.1.1. Características del desempeño laboral**

Según García Flores (2008) en su libro “Comportamiento Humano en las Organizaciones”, menciona que “Las características del desempeño laboral corresponden a los conocimientos, habilidades y capacidades que se espera que una persona aplique y demuestre al desarrollar su trabajo.”(pág. 89). Entre las principales características se encuentran:

- **Conocimientos:** el empleado debe poseer los aspectos conceptuales y prácticos necesarios para poder efectuar un trabajo de manera adecuada. Parte de estos conocimientos también incluyen aspectos importantes de la empresa, como son la visión, misión, orígenes, objetivos, etc.; lo cual determina el grado de identificación que tiene el empleado con la empresa.

- Habilidades: se refiere a las capacidades tanto mentales como psicológicas necesarias para la realización de un trabajo.
- Personalidad: son las distintas maneras de actuar o de ver el mundo. Dichas maneras se refieren al manejo de relaciones interpersonales, la forma de pensar y sentir de los empleados.
- Compromiso: se trata del nivel de acercamiento que tenga el empleado para el cumplimiento de objetivos de la compañía. Este factor depende de las condiciones que a empresa ofrezca al empleado, como el clima laboral o el grado de capacitación.

Sin embargo, existen factores que no solo dependen del empleado, en los cuales las empresas deben tomar en cuenta para tener un mayor grado de competitividad, con el fin de que el desempeño laboral sea de excelencia. Entre estos se tiene:

- Aspectos Tecnológicos: herramientas, maquinarias y utensilios de trabajo.
- Procedimientos Administrativos: Políticas de la empresa, procesos.
- Aspectos Culturales: Valores, costumbres, estilo de dirección de una empresa.

Por otro lado y de manera más actual José Luis Calva (2007), menciona que “se han reconocido nuevas características del desempeño laboral, como son: la flexibilidad, el trabajo en equipo, la decidida intervención de la subjetividad del trabajador en el desempeño de sus labores.” (pág. 313)

Si todos estos factores no se cumplen de una manera positiva, la organización terminará afectada y a su vez empeorará el desempeño laboral.

### **3.1.2. Métodos de medición del desempeño laboral**

Existen varios métodos para la evaluación del desempeño, sin embargo, estos varían de una organización a otra, ya que cada una tiene su propio sistema de evaluación de personal. Según Chiavenato (2001) “La evaluación del desempeño es un medio, un método, una herramienta y no un fin en sí misma. Es un medio para obtener datos e información que puedan registrarse, procesarse y canalizarse para mejorar el desempeño humano en las organizaciones.” (pág. 357)

Los principales métodos de evaluación del desempeño según Chiavenato son:



- Método de Escalas Gráficas

Este método evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados, utiliza un formulario de doble entrada, en donde filas representan los factores de evaluación del desempeño, en tanto que las columnas representan los grados de variación de tales factores, seleccionados previamente para definir en cada empleado las cualidades que se intenta evaluar.

Figura 3.1

“Evaluación del desempeño por el método de escala gráfica”

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO					
Nombre del empleado: _____		Fecha: ____/____/____			
Departamento/Sección: _____		Cargo: _____			
<b>Desempeño en la función:</b> considere sólo el desempeño actual del empleado en su función					
	Óptimo	Buena	Regular	Deficiente	Insuficiente
<b>Producción</b> Volumen y cantidad de trabajo ejecutados normalmente	<input type="checkbox"/> Sobrepasa siempre las exigencias. Muy rápido	<input type="checkbox"/> Con frecuencia sobrepasa las exigencias	<input type="checkbox"/> Satisface las exigencias	<input type="checkbox"/> A veces está por debajo de las exigencias	<input type="checkbox"/> Siempre por debajo de las exigencias. Muy lento
<b>Calidad</b> Exactitud, esmero y orden en el trabajo ejecutado	<input type="checkbox"/> Siempre superior. Excepcionalmente puntual en el trabajo	<input type="checkbox"/> A veces superior. Es bastante cuidadoso en el trabajo	<input type="checkbox"/> Siempre es satisfactorio. Su cumplimiento es aceptable; tiene pocas variaciones	<input type="checkbox"/> Parcialmente satisfactorio. A veces comete errores	<input type="checkbox"/> Nunca es satisfactorio. Comete numerosos errores
<b>Conocimiento del trabajo</b> Grado de conocimiento del trabajo	<input type="checkbox"/> Conoce todo lo necesario y aumenta siempre sus conocimientos	<input type="checkbox"/> Conoce lo necesario	<input type="checkbox"/> Conocimiento suficiente del trabajo	<input type="checkbox"/> Conoce parte del trabajo. Necesita capacitación	<input type="checkbox"/> Tiene poco conocimiento del trabajo
<b>Cooperación</b> Actitud hacia la empresa, la jefatura y los compañeros de trabajo	<input type="checkbox"/> Posee excelente espíritu de colaboración. Es diligente	<input type="checkbox"/> Se desempeña bien en el trabajo de equipo. Procura colaborar	<input type="checkbox"/> Colabora normalmente en el trabajo de equipo	<input type="checkbox"/> No demuestra buena voluntad. Sólo colabora cuando es muy necesario	<input type="checkbox"/> Se muestra renuente a colaborar
<b>Características individuales:</b> considere sólo las características individuales del evaluado y su comportamiento funcional dentro y fuera de su cargo					
<b>Comprensión de situaciones</b> Grado en que capta la esencia de un problema. Capacidad de asociar situaciones y captar hechos	<input type="checkbox"/> Óptima capacidad de intuición y percepción	<input type="checkbox"/> Buena capacidad de intuición y percepción	<input type="checkbox"/> Capacidad de intuición y percepción satisfactorias	<input type="checkbox"/> Poca capacidad de intuición y percepción	<input type="checkbox"/> Nulas capacidades de intuición y percepción
<b>Creatividad</b> Ingenio. Capacidad de crear ideas y proyectos	<input type="checkbox"/> Tiene siempre ideas excelentes. Es creativo y original	<input type="checkbox"/> Casi siempre tiene buenas ideas y proyectos	<input type="checkbox"/> Algunas veces hace sugerencias	<input type="checkbox"/> Levemente rutinario. Tiene pocas ideas propias	<input type="checkbox"/> Tipo rutinario. Carece de ideas propias
<b>Capacidad de realización</b> Capacidad de llevar a cabo ideas y proyectos	<input type="checkbox"/> Óptima capacidad de concretar ideas nuevas	<input type="checkbox"/> Buena capacidad de concretar ideas nuevas	<input type="checkbox"/> Pone en práctica ideas nuevas con habilidad satisfactoria	<input type="checkbox"/> Tiene cierta dificultad para concretar nuevos proyectos	<input type="checkbox"/> Incapaz de llevar a cabo una idea o proyecto

- Método de Elección Forzada

Este método consiste en evaluar el desempeño de los individuos mediante frases descriptivas alternativas de tipos de desempeño individual. En cada bloque o conjunto compuesto de dos, cuatro o más frases, el evaluador debe elegir por fuerza sólo una o dos, las que más se apliquen al desempeño del empleado evaluado, de ahí la denominación “elección forzada”.

Figura 3.2

“Evaluación del desempeño por el método de elección forzada”

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO							
Empleado _____							
Cargo _____				Sección _____			
<p>A continuación encontrará frases de desempeño combinadas en bloques de cuatro. Escriba una "X" en la columna lateral, bajo el signo "+" para indicar la frase que mejor define el desempeño del empleado, y bajo el signo "-" para indicar la frase que menos define su desempeño. No deje ningún bloque sin llenar dos veces.</p>							
	No.	+	-		No.	+	-
Sólo hace lo que le ordenan	01			Tiene temor de pedir ayuda	41		
Comportamiento irreprochable	02			Mantiene su archivo siempre ordenado	42		
Acepta críticas constructivas	03			Ya presentó baja de producción	43		
No produce cuando está sometido a presión	04			Es dinámico	44		
Cortés con los demás	05			Interrumpe constantemente el trabajo	45		
Vacila al tomar decisiones	06			Nunca es entusiasmado	46		
Merece toda la confianza	07			Tiene buen potencial por desarrollar	47		
Tiene poca iniciativa	08			Nunca se muestra desagradable	48		
Se esmera en el servicio	33			Nunca hace buenas sugerencias	73		
No tiene formación adecuada	34			Es evidente que "le gusta lo que hace"	74		
Tiene buena apariencia personal	35			Tiene buena memoria	75		
En su servicio siempre hay errores	36			Le gusta reclamar	76		
Se expresa con dificultad	37			Tiene criterio para tomar decisiones	77		
Conoce su trabajo	38			Regularmente debe llamársele la atención	78		
Es cuidadoso con las instalaciones de la empresa	39			Es rápido	79		
Espera siempre una recompensa	40			Por naturaleza es un poco hostil	80		

- Método de Investigación de Campo

Este método es desarrollado con base en entrevistas de un especialista de evaluación, con el superior inmediato, mediante las cuáles se evalúa el desempeño de sus subordinados, buscando las causas, orígenes y los motivos de tal desempeño, mediante el

análisis de hechos y situaciones. Es un método de evaluación más amplio que permite, además de emitir un diagnóstico del desempeño del empleado, planear junto con el superior inmediato su desarrollo en el cargo y en la organización.

- **Método de Incidentes Críticos**

Es un método sencillo de evaluación, el cual se basa en el hecho de que en el comportamiento humano existen ciertas características extremas capaces de conducir a resultados positivos o negativos. En consecuencia, el método no se preocupa por las características normales, sino exactamente por aquellas características muy positivas o muy negativas. Así, el método de incidentes críticos se centra en las excepciones (tanto positivas como negativas) en el desempeño de las personas.

### **3.1.3. Importancia del desempeño laboral**

Tal como se ha visto anteriormente, el Desempeño Laboral es un indicador clave para la medición del bienestar de los empleados, ya que abarca un sinnúmero de elementos que nos han permitido evaluar el grado de contribución de los trabajadores y verificar su impacto en los resultados

corporativos, igualmente es una herramienta que contribuye con la necesidad de conocer aquellos aspectos que favorecen o dificultan la realización de una tarea. La evaluación del desempeño laboral permite a los directivos y gerentes examinar a fondo el rendimiento de los empleados ya sea individual o grupal y documentarlo, así mismo permite una mejor planeación de las labores diarias de los empleados de acuerdo con los planes estratégicos de la organización.

Según Chiavenato (2001), “cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, proporciona beneficios a corto, mediano y largo plazo”. (pág.356).

Entre los principales beneficios de realizar la evaluación del desempeño se tiene los siguientes:

- Beneficios para el jefe:
  - Evaluar el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en las variables y los factores de evaluación y, sobre todo, contando con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.
  - Proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.

- Comunicarse con sus subordinados para que comprendan la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo, y que de ese sistema se pueda conocer el desempeño.
- Beneficios para el Subordinado:
  - Conocer las reglas de juego, es decir, los aspectos de comportamiento y de desempeño que más valora la empresa en sus empleados.
  - Conocer cuáles son las expectativas de sus superiores acerca de su desempeño, y sus fortalezas y debilidades, según la evaluación del jefe.
  - Saber que disposiciones o medidas toma el jefe para mejorar su desempeño y las que el propio subordinado deberá tomar por su cuenta.
  - Autoevaluar y autocriticar su autodesarrollo y autocontrol.
- Beneficios para la Organización:
  - Puede evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada empleado.

- Puede identificar los empleados que necesitan actualización o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a los empleados que tienen condiciones para ascenderlos o transferirlos.
- Puede dar mayor dinámica a su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados, estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo.

### **3.2. DESEMPEÑO LABORAL EN LA FUNDACIÓN “CARITAS DE ESPERANZA”.**

Para que empresas dedicadas al servicio de la comunidad, como es el caso de la Fundación Caritas de Esperanza, es importante considerar los factores clave que podrían estar afectando de manera directa o indirecta al personal, ya que esto repercute en la atención para los beneficiados de cada uno de los proyectos, para lo cual en la presente investigación se han tomado en cuenta los siguientes factores: trabajo en equipo, motivación, comunicación y sentido de pertenencia.



### **3.2.1. Situación actual del desempeño laboral en la Fundación “Caritas de Esperanza”**

De acuerdo a la información recolectada, se encontraron varios eventos elementos que han estado ocasionando el mal desempeño laboral dentro de la Fundación “Caritas de Esperanza”:

- Satisfacción del trabajador: La satisfacción en el trabajo es un elemento determinante a la hora de evaluar el desempeño laboral, ya que satisfacción se refiere a un sentimiento de placer o fastidio que influye directamente en los pensamientos y proceder de los empleados, dichas actitudes ayudan a los gerentes a mejorar el comportamiento futuro de los empleados en relación a determinada tarea. En el caso de la Fundación Caritas de Esperanza, los empleados y voluntarios en su mayoría, sienten satisfacción con la ayuda brindada a las personas beneficiadas, sin embargo, se considera la existencia de un alto grado de frustración con el poco avance de los proyectos establecidos para ayuda de la comunidad y el poco agradecimiento recibido por parte de la fundación hacia sus colaboradores, lo cual ocasiona descontento y por tanto abandono de los cargos establecidos.

- Autoestima: la autoestima es otro elemento a tratar debido a que se trata de un conjunto de necesidades del individuo, manifestando el deseo de conseguir nuevas metas personales dentro de la empresa, así como el reconocimiento entre compañeros y superiores. En la Fundación Caritas de Esperanza actualmente existen pocas posibilidades de crecimiento, además de no existir ningún tipo de reconocimiento social o profesional, sin mencionar la falta de comunicación por parte de los superiores, ha generado un bajo desempeño laboral, ya que tanto empleados como voluntarios no se sienten apreciados por la organización.
- Trabajo en equipo: es importante mencionar que la labor realizada por los empleados tiene un mejor rendimiento si se tiene contacto directo con los usuarios a quienes se presta el servicio o si es que se pertenece a un equipo de trabajo dentro del cual pueda ser evaluado su rendimiento. Dentro de la fundación actualmente existe un déficit de personal, lo cual dificulta la socialización de los voluntarios con otros miembros de trabajo, sin mencionar que afecta su rendimiento debido a la falta de apoyo en los distintos proyectos como es el caso de del proyecto de tareas dirigidas donde el poco personal no abastece a la gran cantidad de niños inscritos en el programa, ocasionando por el contrario gran estrés en los voluntarios.

- Capacitaciones: Las capacitaciones corresponden una parte vital en cualquier organización, ya que estas proporcionan la información necesaria o faltante con respecto al cargo a enfrentar, pero debido a la falta de fondos dentro la fundación y de un adecuado departamento de recursos humanos, las capacitaciones brindadas han sido escasas, lo cual ha ocasionado confusión en los procedimientos a realizar por parte de trabajadores y voluntarios, a quienes se les ha dificultado tomar las riendas de empleados anteriores, afectando su desempeño laboral.
- La falta de profesionales en el campo de la medicina es otro de los grandes problemas que se ha presenciado en la Fundación Caritas de Esperanza, la falta de conocimiento representa un serio problema a la hora de la realización del trabajo como por ejemplo asistencias odontológicas, donde las curaciones son en extremo simples y con poco grado de profundización médica.

## **CAPÍTULO IV**

### **4. RELACIÓN DEL CLIMA LABORAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE LA FUNDACIÓN “CARITAS DE ESPERANZA”**

#### **4.1. TIPO DE RELACIÓN DE LAS DOS VARIABLES**

Los estudios sobre el clima organizacional son altamente necesarios dentro de las organizaciones puesto que estos revelan información valiosa sobre la calidad de las relaciones interpersonales dentro de la empresa y adoptar cambios destinados a manejar y superar las deficiencias encontradas, lograr un ambiente armonioso y así tener un impacto positivo en los empleados.

El clima organizacional tiene un alto impacto en la tarea y por lo tanto en todo el desempeño laboral. Según Muñoz Repiso (1995) afirma que “las investigaciones realizadas al respecto indican la existencia de una relación entre: a) las características psicosociales de la organización y el nivel de satisfacción respecto de las condiciones, procesos y resultados, y b) la eficacia de la organización.” (pág. 284)

Hoy y Hannum (1997) consideran que el clima laboral es el conjunto de características que distinguen a una organización de otra e influye en el comportamiento de sus miembros. En otras palabras, el clima está intrínsecamente relacionado con el ambiente laboral que es experimentada diariamente por sus empleados y que por lo tanto afecta su

comportamiento, así como en sus percepciones colectivas, lo cual se ve reflejado en su rendimiento.

El éxito de una organización depende en gran parte de las personas que la constituyen, quienes, al desarrollar sus respectivos roles, puedan alcanzar los objetivos organizacionales, al mismo tiempo que vean cumplidos sus objetivos personales. Esta perspectiva implica que todos los empleados de la organización acepten y se sientan cómodos con la cultura organizacional, o en otras palabras con el espíritu de la organización, de modo que esto los lleve a acomodar a él sus metas.

#### **4.2. COMO INFLUYE EL CLIMA LABORAL EN EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA FUNDACIÓN “CARITAS DE ESPERANZA”**

Existe una gran conexión entre el clima organizacional y el desempeño laboral que existente en la Fundación Caritas de Esperanza, dado que varias de las acciones tomadas en relación al área de recursos humanos repercuten enormemente en el accionar de voluntarios y trabajadores.

Sin bien algunas de estas acciones son tomadas en pos de la ayuda y mejora para los beneficiados, no son tomadas en cuenta las opiniones y necesidades de los empleados, lo cual ha conducido a deducir que el control del clima organizacional es verdaderamente deficiente dentro de la organización, lo que ha ocasionado a su vez, la excesiva falta de voluntarios que se ve actualmente en la organización, debido a la falta de instalaciones, la falta de reconocimientos y recompensas por parte de los superiores, la falta de

pertenencia con la organización y sus objetivos, así como una mala relación entre los directivos y el personal, conforman las principales causales del mal desempeño llevado a cabo por parte de los empleados.

Debido a la falta de un sistema de evaluación del desempeño dentro de la fundación, se han guiado por medio de las quejas que expresan los voluntarios, quienes exigen una mejor organización relacionada con la comunicación de los proyectos que se llevarán a cabo en un futuro y mejoras en los horarios de trabajo establecidos.

La falta de colaboración y comprensión por parte de los directivos con los voluntarios y viceversa también ha mostrado ser un detonante en el desempeño de los empleados.

#### **4.3. INDICADORES**

La preocupación latente por la relación entre el clima laboral y los resultados organizacionales ha llevado a la realización de la investigación actual, mediante la cual se han establecido indicadores clave sobre el clima de la Fundación Caritas de Esperanza. Los resultados de la investigación indican que el clima es una variable fundamental para el buen desempeño de trabajadores y voluntarios, tales indicadores se encuentran descritos en la Tabla 4.1

**Tabla 4.1: Indicadores de Clima Laboral Fundación “Caritas de Esperanza”**

INDICADOR	OBJETIVO
Capacitación y desarrollo	Determinar el tipo, la frecuencia y en los casos en que son brindadas las capacitaciones Que temas sobresalen en las capacitaciones brindadas
Reconocimiento	Determinar los tipos de estímulos no monetarios brindados a los voluntarios durante su estancia en la Fundación, como certificados, diplomas, referencias, palabras de aliento, etc. También se pondrá énfasis en el
Autoestima y bienestar de los empleados	Determinar el tipo de necesidades que priman entre los empleados y voluntarios de la fundación, así como el nivel de apreciación que sientan los empleados por parte de sus superiores.
Trabajo en equipo	Determinar la capacidad de trabajo con otros compañeros o grupos de trabajo en la consecución del éxito de los proyectos llevados a cabo por la organización
Nivel de comunicación	Determinar la calidad de la comunicación tanto vertical como horizontal entre los miembros de la fundación
Relaciones interpersonales	Determinar el tipo de relación entre los voluntarios con personas en puestos directivos y el resto de voluntarios.
Rotación externa de personal	Verificar el grado de permanencia de los empleados dentro de la Fundación Caritas de Esperanza
Selección	Determinar si el tipo de personas contratadas cumple con el perfil del cargo solicitado, tanto académica, social y moralmente.
Ausentismo	Determinar las causas de la falta voluntarios reclutados varias veces durante los periodos de duración de los distintos proyectos

**Fuente:** Investigación del autor, marzo del 2017

## **CAPÍTULO V**

### **5. ESTRATEGIAS PARA FORTALECER EL CLIMA LABORAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL**

#### **5.1. ACTUAL CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA FUNDACIÓN “CARITAS DE ESPERANZA”**

La Fundación “Caritas de Esperanza” tiene como base en su cultura la implementación de valores hacia la sociedad, así como la concientización del buen actuar entre la comunidad por medio de la ayuda hacia pequeñas comunidades.

La fundación así mismo cuenta con una cultura de enseñanza y respeto hacia los beneficiados, que los ayude con la superación de nuevos objetivos.

Sin embargo y a pesar de la ayuda brindada a la sociedad, la fundación centra todos sus esfuerzos en la ayuda a sus beneficiados, mas no en el bienestar de sus empleados y voluntarios, por lo tanto no cuenta con una cultura organizacional interna.

##### **5.1.1. Relación entre el actual desempeño laboral con la cultura organizacional**

La cultura organizacional es una fuente fundamental para el desarrollo de ideas y estrategias coherentes y factibles para el desarrollo de un cambio



en el clima laboral. Cabe recalcar que para la Fundación Caritas de Esperanza no ha sido fácil la implementación de los valores interculturales necesarios que fomenten una actitud positiva entre los voluntarios, lo cual ha ocasionado la falta de familiaridad y confianza por parte de estos hacia la fundación.

Varias de las causas principales se deben a la falta de comunicación por parte de los superiores, la falta de reuniones para la inclusión de nuevos proyectos, el poco tiempo que tienen los voluntarios para conocerse entre sí y con sus respectivos directivos, así como la poca confianza existente entre estos.

La falta de una cultura organizacional adecuada ha ocasionado un descenso en el desempeño laboral, provocando un sentimiento de duda e inseguridad, lo cual ha dado paso a conflictos, riñas, ausentismo, desmotivación, etc. La falta de compromiso por parte de la fundación hacia sus empleados ha provocado despreocupación de los voluntarios en sus labores, provocando a su vez una mala atención a los beneficiados.

Sin embargo y a pesar de los problemas mencionados, varios de los voluntarios le dan mucha importancia al trabajo que realiza dentro de la fundación, pero a cambio se espera la valoración de sus esfuerzos por el bienestar de la misma.

## **5.2. PLAN DE MEJORA DEL CLIMA LABORAL EN LA FUNDACIÓN CARITAS DE ESPERANZA**

Una vez realizado el respectivo análisis de resultados se han podido determinar más concretamente las actividades que se están realizando de manera inadecuada, para las cuales se han propuesto planes de mejora que permitirán contribuir al incremento de los niveles de satisfacción de los voluntarios de la Fundación Caritas de Esperanza, mejorando así el clima laboral.

### **5.2.1. Comunicación**

- **Problemas fundamentales**

De acuerdo a los resultados de los análisis realizados, se ha visto que la comunicación es uno de los principales problemas existentes en la fundación debido a la inexperiencia de los directivos en cuanto a recursos humanos; los valores, historia, decisiones, eventos y nuevos proyectos a realizar no han sido comunicados de manera adecuada o se lo ha hecho únicamente entre los altos mandos, cosa que ha debilitado las relaciones entre los voluntarios y sus superiores y que por lo tanto ha acabado enrareciendo el ambiente laboral. Así mismo se ha evidenciado un pésimo sistema de entrega y archivo de información, debido a la falta de un registro constante de la misma, ocasionando duda y confusión empezando por los altos mandos.

Entre las principales consecuencias derivadas de la mala comunicación se han encontrado:

- Desorientación: la falta de notificaciones formales dentro de la fundación ha ocasionado que cada voluntario entienda las cosas a su manera.
- Desconfianza: al no transmitir una idea clara sobre la realidad, la organización ha perdido su credibilidad frente a los voluntarios, ocasionando la pérdida de libertad para la delegación de tareas o la falta de disposición a colaborar.
- Fuga de talento: ante excesivos errores de comunicación, muchos de los voluntarios, en especial profesionales del área médica y pedagógica han decidido abandonar sus puestos, ya que la falta de retroalimentación entre los cargos ha generado un sinnúmero de malentendidos, ocasionando un sentimiento de inferioridad entre trabajadores y voluntarios, autodenominándose como poco importantes, lo que ha ocasionado un sin número de problemas internos en la organización.
- Bajo desempeño: el mal uso del lenguaje y la falta de reuniones ha propiciado confusión y malestar entre los voluntarios lo cual ha derivado en falta de entendimiento, llevando finalmente a que no se

haga el trabajo que necesita o que no se sepa a ciencia cierta cómo realizarlo.

- **Plan de trabajo**

El objetivo de este plan será rehabilitar el círculo de comunicación entre los voluntarios y sus superiores de la Fundación Caritas de Esperanza para alcanzar los niveles de desempeño deseados por ambas partes, para lo cual se planea:

1. Reunión previa para tratar temas de comunicación tales como:
  - El establecimiento de reuniones continuas, realizadas de manera mensual para la toma de decisiones dándole la oportunidad a cada voluntario y/o trabajador de aportar ideas o propuestas para el mejoramiento de la institución.
  - Retroalimentación de las tareas y actividades que cada voluntario y/o trabajador debe realizar en su puesto de trabajo.
2. Implementación de inducciones para el nuevo personal
3. Establecimiento de comunicación de doble vía
  - Hacer uso de correos electrónicos o chats internos de la organización para comunicarse.

- Habilitar buzones virtuales, que estén abiertos a sugerencias y recomendaciones, que además permitan subir información importante que deban conocer los voluntarios.

#### 4. Establecimiento de medios informativos para trabajadores y voluntarios

- Actualización constante de la página web de la fundación, que brinde información fidedigna de los acontecimientos y nuevos proyectos que se vayan dando dentro de la organización.
- Implementación de un boletín interno.
- Clasificación y selección previa de la información pertinente para cada proyecto o área, que evite la generación de conflictos y confusiones.
- Elaboración de una hoja de ruta para la documentación que va de un área de trabajo a otra en la que se establezca la fecha, el responsable de entrega y la recepción.

#### 5. Capacitación de los voluntarios para un correcto manejo de la información que disminuya inconvenientes.

## 6. Desarrollo de un plan de Comunicación

A fin de proporcionar herramientas efectivas que permitan a las distintas áreas estar continuamente informados y avanzar en la misma dirección, alineados a los objetivos de la empresa, se ha propuesto un plan de comunicación que actúe como una guía permanente de ayuda a los voluntarios.

Este plan consta de las siguientes fases:

- a. Diagnóstico de la situación actual: esta fase permitirá a los directivos identificar en donde se encuentra la fundación y hacia dónde quieren llegar, para lo cual es recomendable la realización de un análisis FODA.
- b. Definición de estrategias y objetivos generales y específicos para cada grupo o proyecto involucrado.
- c. Incorporación correcta de la comunicación corporativa a todos los soportes informativos de la organización.
- d. Elaboración y publicación de un manual de comunicación interna.
- e. Generación de un registro de documentos que permita el fácil acceso a la información brindada.
- f. Seguimiento y evaluación por medio de los indicadores de cumplimiento previamente establecidos.

### **5.2.2. Trabajo en equipo**

- **Problemas fundamentales**

Debido a la alta rotación externa de los voluntarios, ha sido complicada la formación de equipos estables para los distintos proyectos; el cambio continuo y repentino de voluntarios ha ocasionado que estos no se sientan en inmediata confianza con los nuevos miembros, además, la incapacidad de llegar a acuerdos rápidamente, la poca organización y la falta de líderes previamente definidos en los grupos ha generado un mayor consumo de tiempo en la realización de tareas, fomentando el conformismo y la uniformidad entre los miembros de equipo. Este último componente en especial ha perturbado la moral por parte de los voluntarios; el sentimiento de frustración al pensar que algunos miembros trabajan más que otros ha provocado comportamientos indeseables como la formación de subgrupos y el ocultamiento de información.

- **Plan de trabajo**

El objetivo fundamental es reforzar el trabajo en equipo mediante estrategias y actividades que optimicen las competencias y habilidades

del personal al trabajar en conjunto. Para el mejoramiento del trabajo en equipo se propone:

1. Capacitaciones: Crear un programa de trabajo en equipos por medio de capacitaciones donde sean tratados temas fundamentales como la comunicación entre los miembros, la mejora de actitudes, los roles de equipo, etc.; también serán implementadas capacitaciones iniciales para los nuevos miembros cuyo objetivo es presentarlos formalmente ante el personal de la fundación. Estas últimas capacitaciones se complementarán con talleres vivenciales, cuyo objetivo será aprender más de la organización, su historia, objetivos, metas y la labor que se realiza actualmente en la fundación, así mismo serán talleres de recreación donde los participantes puedan aprender sobre técnicas de manejo grupal y liderazgo.
2. Establecimiento de líderes de grupo: Se definirán líderes de equipo por cada proyecto basándose en la experiencia y el compromiso que tengan con la fundación. El objetivo de esta acción será mejorar la organización de los equipos por medio de la presentación de informes mensuales presentados por estos, donde se deberán exponer los problemas y avances de equipo,



acción que ayudará al debido control de equipos y el clima laboral que se da en estos.

3. Fomentar el feedback entre grupos: Se pretende crear un sistema de comunicación mutua que permita evaluar los grupos de trabajo y su eficiencia de manera mensual, al mismo tiempo se pretende que los superiores den una guía básica cada semana con cada grupo de trabajo y al mismo tiempo cada equipo debe elaborar un informe oral para sus superiores sobre lo sucedido en cada periodo de tiempo y según los objetivos asignados.
4. Establecimiento de metas y objetivos grupales: El establecimiento de estos les dará seguridad a los integrantes de cada grupo, ya que esto ayudará a la definición de actividades concretas para cada miembro, lo cual les permitirá sentirse valiosos dentro del equipo de trabajo y al mismo tiempo colaborar para culminar los proyectos de manera ordenada y eficiente. También se establecerán proyectos y trabajos en común que puedan llevarse a cabo siguiendo los mismos valores y principios para que así puedan sentirse más a gusto con la organización al compartir los objetivos planteados.

### **5.2.3. Motivación y reconocimiento**

- **Problemas fundamentales**

La motivación ha sido uno de los factores que ha afectado más al clima laboral dentro de la Fundación Caritas de Esperanza, ya que después del estudio realizado se ha podido comprobar que a pesar de que los voluntarios entran con entusiasmo a laborar en la fundación, estos pierden la misma después de cierto tiempo en la organización, entre los principales motivos se encontró:

- Mala dirección: La falta de una guía constante por parte de los superiores a desorientado a varios de los voluntarios, ya que al no tener una idea fija de que es lo que esperan sus superiores de ellos, no saben hacia donde encaminar sus esfuerzos ni tienen un concepto claro sobre los objetivos de la organización, provocando baja moral y desmotivación.
- Injusticia: Este problema se centra principalmente en la preferencia y en la desigualdad entre los empleados, ya que los directivos centran su atención principalmente en los voluntarios más antiguos o en aquellos con títulos profesionales, sin tomar en cuenta el valioso elemento que representan los demás

voluntarios. Esto ha llevado a la mayoría a sentirse poco apreciados por la fundación y al posterior abandono de cargos.

- Falta de apoyo: Los voluntarios se han visto inconformes al no poder brindar un servicio de calidad debido no solo a la falta de recursos sino a la falta de autoridad para llevar a cabo determinado proyecto, en este caso la frustración se ha convertido en la principal causa de la desmotivación. Agregado a esto varios de los empleados se sienten presionados debidos a las largas jornadas de trabajo sin contar con momentos de receso.

- Falta de un sistema adecuado de recompensas: Los empleados en cualquier organización esperan ser notados y con suerte recompensados, pero a pesar de que la Fundación Caritas de Esperanza es una organización sin fines de lucro y por tanto no brinda retribuciones económicas, ha fallado a la hora de evidenciar el desempeño positivo o la productividad de muchos de los empleados, provocando en estos un sentimiento de quemeimportismo por parte de sus superiores hacia los esfuerzos brindados.

- Falta de una mejora en la infraestructura en la organización: La falta de espacio para la realización de distintas obras, así como el ambiente muy poco ergonómico (falta de materiales de oficina, falta de muebles adecuados para el trabajo, espacios incómodos, bajas temperaturas, etc.) de la Fundación ha sido una causa de estrés entre los voluntarios que ha bajado notablemente su motivación y por tanto ha contribuido el ausentismo y el abandono de actividades.

- **Plan de trabajo**

El principal objetivo de este plan es la motivación del talento humano de la Fundación Caritas de Esperanza para la mejora del bienestar emocional, para la posterior mejora del clima laboral, impulsando la excelencia en el cumplimiento de objetivos de la institución, para lo cual se ha propuesto las siguientes actividades:

1. Realización de talleres de Motivación: la realización de estos talleres ayudará a la manifestación de aquellos aspectos que molesten a los voluntarios, pudiendo así tomar cartas en el asunto directamente, a su vez los talleres toparán aspectos importantes como la autoestima y el emprendimiento.

2. Realización de actividades dirigidas a los empleados por el trabajo realizado: Cada vez que un proyecto sea culminado exitosamente se planea la realización de actividades en modo de agradecimiento por el esfuerzo y la dedicación brindada, los cuales consistirían básicamente en

- Actividades deportivas
- Actividades sociales
- Retiros

3. Capacitación sobre técnicas de motivación: Estas capacitaciones irán dirigidas especialmente hacia los líderes de equipo y hacia varios de los directivos, donde aprenderán técnicas de motivación que le ayudará a un mejor manejo de personal como la aplicación de incentivos, reconocimientos, dar mayor libertad al empleado, la delegación de tareas, entre otros.

4. Nombramiento del Voluntario del Mes: Esta pequeña actividad tiene como objetivo brindar un pequeño reconocimiento a los voluntarios para la mejora de la motivación dentro la fundación. Será elegido un voluntario por proyecto cada mes, cuya foto será colocada en un área especial de las carteleras (ANEXO 2).

5. Reconocimientos adicionales: Se planea otorgar distintos tipos de reconocimiento tipo certificado por el servicio brindado, que muestren el agradecimiento por parte de la organización hacia los voluntarios, así mismo serán entregados certificados por ayuda especial brindada por profesionales y por el reconocimiento de actividades que hayan representado una ayuda significativa para la organización. De igual manera estos logros serán mencionados en redes sociales y foros pertenecientes a la fundación.
6. Habilitar un área de receso: debido a las largas jornadas o a los exigentes horarios a los que son sometidos trabajadores y voluntarios es necesaria la habilitación de un área de receso adecuada, lo cual les dará la oportunidad de descanso y de relacionarse con el resto de sus compañeros.

A continuación se presentará un cronograma (Tabla 5.1) con las fechas de ejecución de cada una de las propuestas de mejora mencionadas previamente:

TABLA 5.1:

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DE MEJORA DEL LCIMA LABORAL

N°	FACTOR	PLAN DE TRABAJO	CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN																							
			OCTUBRE 2017				NOVIEMBRE 2017				DICIEMBRE 2017				ENERO 2017				FEBRERO 2017				MARZO 2017			
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1		Reunión previa para temas sobre problemas de comunicación(establecimiento de reuniones periódicas, retroalimentación a empleados, implementación de inducciones)																								
2		Establecimiento de comunicación de doble vía (uso de chats internos, buzones virtuales, correos electrónicos internos, etc.)																								
3	Comunicación	Establecimiento de medios informativos para voluntarios (boletines internos, actualización página web, etc.)																								
4		Capacitaciones sobre el correcto manejo de información																								
5		Desarrollo del plan de comunicación establecido																								
6		Implementación de inducciones para el nuevo personal																								
7		Capacitaciones sobre el trabajo en equipo																								
8	Trabajo en Equipo	Establecimiento de líderes de grupo																								
9		Establecimiento de metas y objetivos grupales																								
10		Realización de talleres de motivación																								
11	Motivación	Capacitación sobre técnicas de motivación																								
12		Nonbramiento de voluntario del mes																								
13		Habilitación de un área de receso en las instalaciones																								

Fuente: Elaboración propia

A continuación, será mostrado el presupuesto propuesto (Tabla 5.2) para la realización de los cambios respectivos para la mejora del clima laboral dentro de la Fundación “Caritas de Esperanza”

**Tabla 5.2: "Presupuesto"**

<b>a) Capacitaciones</b>	
Honorarios profesionales capacitaciones	\$ -
Otros	\$ 100,00
<b>b) Bienes</b>	
Muebles cafetería	\$ 300,00
Material de impresión	\$ 200,00
Material de cafetería	\$ 100,00
Otros	\$ 100,00
<b>c) Servicios</b>	
Servicios de Computación	\$ -
Servicios de Impresión	\$ 200,00
Otros	\$ 100,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 1.100,00</b>

**Fuente:** Elaboración Propia

Las capacitaciones serán brindadas por voluntarios de la fundación, por lo cual no tendrá costo alguno y para los servicios de computación serán usadas aplicaciones gratuitas como Whatsaap.



## **CAPÍTULO VI**

### **6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **6.1. CONCLUSIONES**

- Por medio de esta investigación orientada hacia la mejora de las necesidades de trabajadores y voluntarios por medio de un análisis que muestre una realidad concreta de la Fundación Caritas de Esperanza, se pudo concluir que la mala administración del clima laboral dentro de la organización ha afectado de manera grave la calidad del servicio que, tal como se pudo observar, se debe a tres factores fundamentales: comunicación, trabajo en equipo y motivación.
- De los resultados obtenidos en las encuestas realizadas, se concluye que el clima laboral se caracteriza por: la poca confianza de los voluntarios en sus superiores, un modelo autoritario de liderazgo donde las decisiones son tomadas únicamente por los altos mandos y se distribuyen de manera descendente a los empleados, el poco uso de recompensas para motivar a los trabajadores y un mal sistema de comunicación tanto horizontal como verticalmente.
- La comunicación se encuentra en un estado deficiente por parte de la fundación ya que presenta un nivel de inconformidad elevado demostrando el poco interés de los dirigentes en correcta transmisión de la información a sus empleados. Es de suma importancia el fortalecimiento urgente para evitar el retraso en los proyectos y los tiempos de ejecución de los mismos.

- Las actividades que se han venido realizando en torno a la mejora de las relaciones interpersonales han sido casi nulas debido a la inexperiencia y falta de conocimiento por parte de los superiores en cuanto a clima laboral, sin embargo, se pueden llevar a cabo diversas actividades que permitan mejorar el sistema.
- La productividad y el desempeño de los empleados va estrechamente ligado con el nivel de vida de los voluntarios, ya que una persona es mucho más productiva si su labor se desarrolla en condiciones laborales óptimas.
- Debido a la inexistencia de evaluaciones del desempeño del personal, se han dado paso a que la mayoría de los voluntarios se formen una mala percepción sobre la permanencia o preferencias en los puestos de trabajo, llevándolos a pensar que esta depende únicamente de preferencias personales más no de los resultados obtenidos.
- El programa de mejora propuesto abarca el fortalecimiento de las áreas con mayor deficiencia y alto porcentaje de negatividad, brindando soluciones para un pronto encaminamiento y el reforzamiento de cada uno de los factores relevantes mencionados para que empujan el proceso de desarrollo integral de un buen clima organizacional.

## **6.2. RECOMENDACIONES**

- La creación de un departamento o la contratación de una persona encargada del área de recursos humanos otorgará mayor confianza y seguridad a los empleados; la creación de una figura guía a quienes los voluntarios puedan acudir mejorara la resolución de conflictos y otorgara mayor tiempo a los altos mandos para la

realización del resto de actividades, creando un sistema más organizado de trabajo.

- Seguir el plan de trabajo propuesto, ya que el mismo se ha presentado de manera práctica por medio del planteamiento de ideas centrales que permitirán fortalecer los factores mencionados anteriormente, siendo necesario el seguimiento de las instrucciones sugeridas para la obtención de mejores resultados
- Realización de evaluaciones de desempeño laboral mensuales para evaluar los puntos débiles que poseen los voluntarios al momento de cumplir con las tareas asignadas para corregir errores directamente y buscar soluciones a tiempo. Para esto posteriormente se llevará a cabo una charla donde se dé a conocer el formato de evaluación de desempeño, el procedimiento de calificación, así como los pasos a seguir si la evaluación tiene un resultado negativo.
- Tomar más en cuenta las capacitaciones de miembros nuevos y antiguos, que brinden una guía adecuada sobre las funciones a realizar o sobre los nuevos métodos a implementar para la realización de actividades.
- Se recomienda la realización de reuniones semanales donde sean tratados diversos temas de importancia y los trabajadores puedan expresar libremente sus opiniones y necesidades que puedan ser solucionadas en el momento preciso.
- Proporcionar un ambiente con condiciones ergonómicas confortables que permitan a los voluntarios sentirse cómodos en su área de trabajo

## BIBLIOGRAFÍA:

- *Robbins S., Comportamiento organizacional. 8va. ed. México DF: Prentice Hall; 2002.*
- *Rodríguez, A. (coord.), Psicología de las organizaciones. Editorial UOC, Barcelona, 2004*
- *Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 5ta. ed. Editorial Mc Graw Hill, Bogotá, 2001.*
- *Calva, José Luis; Educación Ciencia Tecnología y Competitividad, Editorial Miguel Ángel Porrúa, México, 2007.*
- *Pacheco Juan Carlos, Indicadores Integrales de Gestión, Editorial Mc Graw Hill, 2004.*
- *Luc Brunet, El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, diagnóstico y consecuencias, Editorial Trillas, Bogotá, 1987.*
- *F. Javier Llanea Álvarez, Ergonomía y Psicología Aplicada, Manual para la formación del especialista, 10ma. ed. Editorial Lex Nova, España, 2008.*
- *María Jesús Bordas Martínez, Gestión Estratégica del Clima Laboral, UNED, Madrid, 2016.*
- *Margarita Chiang, M. José Martín, Antonio Núñez, Relaciones entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral, Editorial Comillas, Madrid, 2010.*
- [https://books.google.com.ec/books?id=Hbq\\_kXSc4Z8C&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=Hbq_kXSc4Z8C&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false)

**ANEXOS**

## ANEXO 1

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

ENCUESTA A LA FUNDACIÓN CARITAS DE ESPERANZA

Género: F \_\_\_\_ M \_\_\_\_

Edad :

( ) Menos de 25 ( ) de 26-35 ( ) de 36-45 ( ) Más de 45

Escolaridad (marque solo el máximo grado obtenido)

1. ( ) Primaria
2. ( ) Secundaria
3. ( ) Técnico
4. ( ) Preparatoria/Bachillerato
5. ( ) Licenciatura
6. ( ) Especialidad
7. ( ) Maestría
8. ( ) Doctorado
9. ( ) Otro. Cuál? \_\_\_\_\_

Antigüedad en la Fundación:

( ) de 0-5 años ( ) de 6-10 años ( ) de 11-20 años

Área de Trabajo:

---

El presente cuestionario tiene como objetivo presentar, una serie de preguntas relacionadas con situaciones, que tienen que ver con el ambiente laboral de la Fundación Caritas de Esperanza. Son 29 preguntas con 5 opciones de respuesta.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni desacuerdo.

- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

Marque con una (X) la respuesta de preferencia

Ejemplo:

La capacitación y el adiestramiento es importante para usted en su trabajo.

☐ Totalmente en desacuerdo

☐ En desacuerdo

☐ Ni de acuerdo ni desacuerdo.

☐ De acuerdo

☒ Totalmente de acuerdo

El ejemplo indica que la persona está totalmente de acuerdo, en que la capacitación y el adiestramiento es importante para desarrollar su trabajo.

ITEM	PREGUNTA	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	NI DE ACUERDO NI DESACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
1	Los empleados tienen confianza con los superiores					
2	Los jefes de departamento tienen plena confianza en sus subordinados.					
3	Los trabajadores se sienten libres para discutir con sus superiores asuntos importantes relacionados con el trabajo.					
4	En la empresa existe libertad para desarrollar las actividades, sin presiones de los superiores.					
5	En la empresa se toman en cuenta las ideas de los empleados.					
6	La empresa incentiva a los empleados para que realicen un buen trabajo y alcancen las metas establecidas.					
7	Las condiciones físicas y ambientales en las cuales se desarrolla el trabajo satisfacen las expectativas de los trabajadores.					
8	Se utilizan las amenazas y castigos cuando no se cumplen las metas y objetivos de la empresa.					
9	Los trabajadores se sienten identificados con la empresa.					
10	Los jefes de departamento realizan un seguimiento permanente y riguroso de las actividades de los empleados.					
11	La comunicación entre todos los miembros de la empresa es libre y espontánea.					
12	Los superiores comunican a los subalternos suficiente información para					



	desarrollar su trabajo.					
13	La información que se envía de los niveles inferiores hacia la dirección es tomada en cuenta.					
14	Los empleados influyen en los objetivos, métodos y actividades para mejora de sus departamentos.					
15	Los empleados se unen y forman lazos de amistad haciendo que exista un ambiente de cordialidad.					
16	La interacción entre los miembros de la empresa es escasa, y dificulta la acción para alcanzar objetivos y metas comunes.					
17	Para lograr los objetivos y metas de la empresa todos los empleados cooperan entre sí.					
18	Los conocimientos de todos los empleados de la organización son tomados en cuenta para la toma de decisiones.					
19	La toma de decisiones y la solución de problemas se realiza en equipo.					
20	El conocimiento de quienes están más cerca de los problemas, es tomado en cuenta para su solución.					
21	La toma de decisiones y la solución de problemas, son prácticas únicas y exclusivas de la dirección.					
22	Los objetivos y metas planeadas, son ampliamente aceptadas por los empleados de la empresa					
23	Los objetivos y las metas se establecen en la dirección, y se comunican hacia abajo en forma de órdenes que deben ser acatadas.					
24	Los trabajadores participan en la planificación de los objetivos y metas laborales					

25	Se le permite a usted participar y aporta su experiencia para establecer estrategias que le permitan a la organización ser más productiva.					
26	La comunicación que se dirige de la dirección, hacia los empleados es clara, oportuna y facilita el trabajo.					
27	Existen grupos que se oponen y se resisten a las políticas y normativas de la empresa.					
28	La empresa ofrece todos los recursos necesarios para la capacitación y adiestramiento de los empleados.					
29	Existen recursos adecuados y necesarios para el adiestramiento y capacitación de los empleados.					

## **ANEXO 2**

---

### **VOLUNTARIO DEL MES**

**MES:**\_\_\_\_\_

**LABOR:**\_\_\_\_\_

**PROYECTO:**\_\_\_\_\_

**Colocar foto tamaño estándar para mayor satisfacción del colaborador, en algún área visible de la institución.**

**FOTOGRAFÍA**

**Nos sentimos contentos de contar con un colaborador como usted, que ha destacado mostrando un interés genuino en la comunidad y es un modelo a seguir para sus compañeros de trabajo.**

---